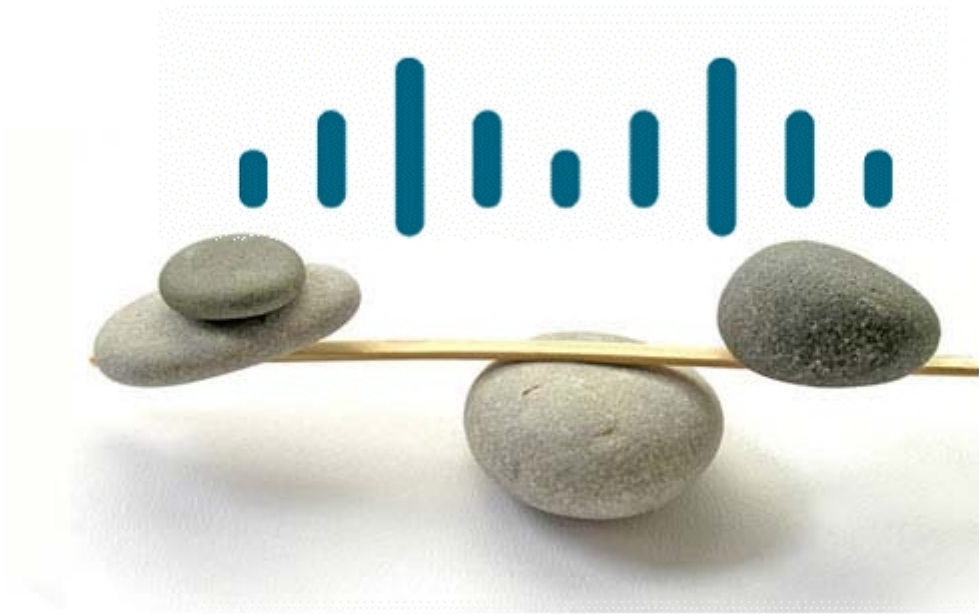


Instituto Superior Miguel Torga

Escola Superior de Altos Estudos

Equilíbrios difíceis

Stress Laboral, Equilíbrio trabalho/família e diferenças de género entre os
colaboradores de uma empresa de Tecnologias de Informação



Sandra Isabel da Silva Gonçalves

Dissertação de Mestrado em Gestão de Recursos Humanos e Comportamento

Organizacional

Coimbra, 2011



Equilíbrios Difíceis

Stress Laboral, Equilíbrio trabalho/família e diferenças de género entre os
colaboradores de uma empresa de Tecnologias da Informação

Sandra Isabel da Silva Gonçalves

Dissertação Apresentada ao ISMT para obtenção do grau de Mestre em Gestão de Recursos
Humanos e Comportamento Organizacional

Orientadora Professora Doutora Susana Bento Ramos

Coimbra, Setembro de 2011

Dedicatória

Para a Maria...

Always remember that the show must go on...

Agradecimentos

À Professora Doutora Susana Ramos, pelo apoio, incentivo e “puxões de orelhas”, cuja coerência e profissionalismo foram determinantes para a decisão de avançar com a dissertação.

À Cisco Systems Portugal pela capacidade de olhar para si mesma pelas olhos dos outros, especialmente à Andreia Rangel, responsável de Recursos Humanos em Portugal, cujo apoio foi determinante para levar a investigação a bom porto.

À minha manager, Linn Hesthag, que apesar de remotamente está sempre por perto para nos apoiar.

Aos colegas da Cisco que prescindiram do seu tempo para preencher o questionário numa empresa onde tempo livre é um bem que habitualmente escasseia.

À minha família, por todas as vezes em que se limitou a assentir quando foi necessário “hibernar”...

Aos meus amigos, por todos os cafés que ficaram por tomar...

Resumo

O *stress* é não apenas inerente para o ser humano, como indispensável para a sua sobrevivência. À medida que as sociedades humanas evoluíram, assim também se alteraram as principais fontes de *stress*. Actualmente o *stress* organizacional é uma das principais áreas de investigação, bem como as suas relações com a família e a vida pessoal. Em foco estão ainda as variáveis individuais que servem como moderadoras da experiência de *stress*, como o *coping* e o suporte social.

Neste trabalho procurou-se conhecer os níveis de *stress* experienciados pelos colaboradores da *Cisco Systems Lda*, identificando diferenças de género e entre os tipos de trabalho. Pretendeu-se ainda relacionar o *stress* no trabalho com o equilíbrio trabalho/família, equilíbrio vida pessoal/trabalho, suporte social e *coping*.

Através de um estudo não experimental transversal, descritivo/descritivo correlacional, com 42 sujeitos, utilizando o *PMI – Pressure Management Indicator*, foi possível identificar quatro factores, com α a partir de 0,531 para as variáveis moderadoras até 0,904 para as variáveis *stressoras*.

Os trabalhadores da amostra trabalham em média 49,7 horas por semana, apontando como principal razão “para que o trabalho seja feito”; 31,7% consideram estar a sofrer de pressão negativa iniciada há mais de 3 meses. Estão muito satisfeitos com a organização, mas sentem pressão devido ao volume de trabalho, ao relacionamento interpessoal e às dificuldades em desligar do trabalho quando em casa, fazendo uso de estratégias focadas no problema e de suporte social.

Existem diferenças estatisticamente significativas entre homens e mulheres nas subescalas “Estado de espírito” e “Nível de confiança”, indicando níveis mais altos de segurança e satisfação com o seu estado mental para o grupo dos homens.

No que respeita aos tipos de trabalho, foi possível identificar diferenças entre as categorias Sênior gerência/profissional e Manual/hábil nas subescalas “Nível de energia”, “Volume de trabalho” e “Equilíbrio vida/trabalho”.

Existe correlação positiva entre as variáveis *stressoras* e a subescala “Equilíbrio trabalho/família” ($r=0,890$; $p<0,000$) e entre as variáveis *stressoras* e a escala de *Coping*

($r=0,748$; $p<0,000$), sugerindo que níveis de *stress* elevados interferem com a vida familiar e conduzem a maior utilização das estratégias de *coping*.

Apesar das políticas de recursos humanos da empresa no sentido de promover a conciliação entre trabalho e vida pessoal e familiar, há ainda margem para intervir e melhorar.

Palavras-chave: *coping*, Equilíbrio trabalho /família, *Stress* organizacional, Suporte social, Variáveis individuais

Abstract

Stress is not only inherent to the human being, it's essential to survival. As the humans societies evolved, so did the major sources of stress. These days, organizational stress is one of the main areas of research, as it is it's relation with family and personal life. Under the spotlight are also individual variables that moderate the stress experience, such as coping and social support.

With this paper, we intended to know the levels of stress experienced by the workers of Cisco Systems Lda, identifying gender and work type differences. We were also intending to relate work stress with home/work balance, life/work balance, social support and coping.

Using a cross sectional correlational study, with $n=42$, using the PMI, we were able to identify four factors, with starting on 0,531 for moderator variables to 0,904 for stressor variables.

The workers on this sample work an average of 49,7 hours per week, naming "to get the job done" as the main reason for it. 31,7% consider to be suffering from negative pressure that started more than 3 months ago. They are very satisfied with the organization, but feel pressure due to workload, interpersonal relationship and the difficulties in switching off from work when at home. They use mostly Problem focus strategies and social support.

There are statically significative differences between men and women in the subscales “State of mind” and “Confidence level”, which indicate higher levels of security and satisfaction with their state of mind for men.

Regarding work types, we were able to identify differences between senior Management and Manual categories on subscales “Energy level”, “Workload” and “Life/work balance”.

There is a positive correlation between stressor variables and the subscales “Home/work balance” ($r=0,890$; $p<0,000$) and between stressor variables and Coping scale ($r=0,748$; $p<0,000$), suggesting that high levels of stress interfere with family life and lead to higher use of coping mechanisms.

Despite the company’s human resources policies to promote the balance between work and personal and family life, there is still place to intervene and improve.

Keywords: *Coping, Individual variables, Home/work balance, Organizational stress, Social support.*

Índice Geral

Introdução _____ - 17 -

Fundamentação teórica _____ - 20 -

O que é o stress _____ - 20 -

Modelos de stress _____ - 20 -

Selye e a Síndrome de Geral de Adaptação _____ - 20 -

Modelos baseados no estímulo _____ - 21 -

Modelos interaccionais _____ - 22 -

Modelo transaccional _____ - 23 -

Variáveis individuais ou moderadoras que influenciam a resposta de stress _____ - 24 -

Coping _____ - 24 -

Género _____ - 27 -

Suporte Social _____ - 28 -

Outras variáveis _____ - 28 -

FIW ou WIF ou ambos? _____ - 29 -

Cisco Systems Inc _____ - 33 -

A Cisco Portugal _____ - 35 -

Hércules _____ - 36 -

Liberty _____ - 36 -

Lisbon Super Center _____ - 36 -

Partner Advisor _____ - 36 -

Staffing Coordination Hub _____ - 36 -

A definição do problema e as questões de investigação _____ - 38 -

Objectivos _____ - 38 -

Hipóteses _____ - 38 -

Metodologia _____ - 40 -

Pressure Management Indicator, - PMI (Sloan e Cooper, 1998) _____ - 40 -

O Estudo _____ 50

Resultados _____ 60

Resultados globais da amostra	60
Diferenças em função do género	62
Diferenças por Tipo de trabalho	65
Correlações	66
<i>Discussão dos Resultados</i>	67
Limitações ao estudo	73
Implicações futuras	74
<i>Conclusão</i>	75
<i>Bibliografia</i>	76

Lista de abreviaturas

PMI – Pressure Management Indicator

- alfa

% - percentagem

r – coeficiente de correlação de Pearson

p – nível descritivo

FYW – Family Interfering Work

WYF – Work Interfering Family

pp. - página

sd – sem data

FSF - Flight Safety Foundation

p.ex. – por exemplo

IP – Internet Protocol

\$ - dólar

IPO - Initial Public Offering

M - milhões de dólares

EMEA – Europe, Middle East and Africa

ISCTE - Instituto Superior das Ciências do Trabalho e da Empresa

s.p. - sem página

OSI – Occupational Stress Indicator

n - número de elementos que constituem a amostra

N – número de elementos que constitui a população

DP – desvio-padrão

t - t de Student

sig – nível de significância

F – ANOVA teste F

Índice de Figuras

Figura 1: A cultura Cisco.....	35
--------------------------------	----

Índice de quadros

Quadro 1: Estrutura Factorial do PMI.....	45
Quadro 2: Fiabilidade das Escalas do <i>Pressure Management Indicator</i>	46
Quadro 3: Matriz de interpretação do PMI.....	48
Quadro 4: Diferenças estatisticamente significativas entre os grupos masculino e feminino (sig<0,05).....	66
Quadro 5: Diferenças estatisticamente significativas reportadas no tipo de trabalho.....	66
Quadro 6: Identificação dos grupos profissionais com diferenças estatisticamente significativas por Tipo de Trabalho.....	67
Quadro 7: Correlação entre variáveis <i>stressoras</i> e subescalas “Equilíbrio trabalho/família”, “Suporte Social”, “Equilíbrio vida/trabalho” e escala “ <i>Coping</i> ¹ ”.....	67
Quadro 8: Comparação médias obtidas pela <i>Resource System Ltd</i> até 2007 e as médias obtidas nesta investigação.....	70

¹ Escala “*Coping*” constituídas pelas subescalas “Focus no problema” e “Equilíbrio vida/trabalho”

Índice de tabelas

Tabela 1: Caracterização da amostra quanto ao género.....	52
Tabela 2: Caracterização da amostra quanto ao tipo de contrato.....	52
Tabela 3: Número de anos na função para os sujeitos da amostra.....	53
Tabela 4: Caracterização da amostra quanto ao tipo de Função.....	54
Tabela 5: Número de horas de trabalho semanais previstas para a amostra.....	54
Tabela 6: Número de horas de trabalho semanais realmente efectuadas pelos sujeitos.....	55
Tabela 7: Motivos apontados pelos sujeitos para a realização de horas extraordinárias.....	56
Tabela 8: Acontecimentos de vida marcantes.....	56
Tabela 9: Estado de saúde reportado pelos sujeitos.....	57
Tabela 10: Pressão negativa sentida pelos sujeitos nos últimos 3 meses.....	57
Tabela 11: Prática regular de actividade física.....	58
Tabela 12: Hábitos tabágicos dos sujeitos.....	58
Tabela 13: Média de consumo diário de cigarros e charutos.....	59
Tabela 14: Consumo de bebidas alcoólicas reportado pelos sujeitos.....	59
Tabela 15: Absentismo por doença nos últimos 3 meses	60
Tabela 16: Médias e DP das subescalas que constituem as variáveis <i>stressoras</i>	61
Tabela 17: Médias e DP das subescalas que constituem as variáveis moderadoras.....	62
Tabela 18: Médias e DP das subescalas que constituem as variáveis resultantes.....	63
Tabela 19: Diferenças entre o género masculino e feminino para o conjunto das variáveis <i>stressoras</i>	64
Tabela 20: Diferenças entre o género masculino e feminino para o conjunto das variáveis moderadoras.....	64
Tabela 21: Diferenças entre o género masculino e feminino para o conjunto das variáveis resultantes.....	65
Tabela 22: Diferenças entre o género masculino e feminino para o factor Saúde Física e Mental.....	65

Lista de Anexos

Anexo 1 –Pedido de autorização

Anexo 2 – PMI Research Agreement

Anexo 3 – Apresentação do estudo

Anexo 4 – PMI Versão inglesa

Anexo 5 – PMI versão portuguesa

Anexo 6– Itens que constituem cada escala

Anexo 7 – Itens apenas para efeitos de investigação

Anexo 8 – Caracterização da amostra quanto ao título da função

Anexo 9 – Caracterização da amostra quanto à Organização a que pertencem

Anexo 10 – Caracterização da amostra: Medidas de tendência central para o item “Anos na função”

Anexo 11– Caracterização da amostra: Medidas de tendência central para o item “Horas extraordinárias”

Anexo 12 – Caracterização da amostra: Unidades de álcool consumidas por semana

Anexo 13 – Medidas de tendência central e Fiabilidade para o factor Variáveis Stressoras

Anexo 14 –Tabela de frequência para a escala “Volume de trabalho”

Anexo 15 – Tabela de frequência para a escala “Relacionamentos”

Anexo 16 – Tabela de frequência para a escala “Reconhecimento”

Anexo 17 – Tabela de frequência para a escala “Clima Organizacional”

Anexo 18 – Tabela de frequência para a escala “Responsabilidade Pessoal”

Anexo 19 – Tabela de frequência para a escala “Funções de gestão”

Anexo 20 – Tabela de frequência para a escala “Equilíbrio trabalho/família ”

Anexo 21 – Tabela de frequência para a escala “Perturbações diárias”

Anexo 22 – Medidas de tendência central e Fiabilidade para o factor Variáveis Moderadoras

Anexo 23 – Tabela de frequência para a escala “Comportamento tipo A”

Anexo 24 – Tabela de frequência para a escala “Impaciência”

Anexo 25 – Tabela de frequência para a escala “Controlo”

Anexo 26 – Tabela de frequência para a escala “Influência pessoal”

Anexo 27 – Tabela de frequência para a escala “Focus nos problemas”

Anexo 28 – Tabela de frequência para a escala “Equilíbrio vida/trabalho”

Anexo 29 – Tabela de frequência para a escala “Suporte Social”

Anexo 30 – Medidas de tendência central e Fiabilidade para o factor Variáveis resultantes

Anexo 31–Tabela de frequência para a escala “Satisfação com o trabalho”

Anexo 32 – Tabela de frequência para a escala “Satisfação Organizacional”

Anexo 33 – Tabela de frequência para a escala “Segurança organizacional”

Anexo 34 – Tabela de frequência para a escala “Compromisso organizacional”

Anexo 35 – Tabela de frequência para a escala “Estado de espírito”

Anexo 36 – Tabela de frequência para a escala “Resiliência”

Anexo 37 – Tabela de frequência para a escala “Nível de confiança”

Anexo 38 – Tabela de frequência para a escala “Sintomas físicos”

Anexo 39 – Tabela de frequência para a escala “Nível de energia”

Anexo 40 – Medidas de Fiabilidade para o factor Variáveis resultantes

Anexo 41 – Correlações

Anexo 42 – Diferenças em função do género

Anexo 43 – Diferenças em função do tipo de função

Introdução

“O interesse pelo estudo do *estresse* no trabalho tem sido crescente na literatura científica, particularmente nos últimos anos. Uma razão para o aumento de pesquisas sobre este tema deve-se ao impacto negativo do *estresse* ocupacional na saúde e no bem-estar dos empregados e, consequentemente, no funcionamento e na efetividade das organizações. Na economia, o impacto negativo dessa variável tem sido estimado com base na suposição e nos achados de que trabalhadores *estressados* diminuem seu desempenho e aumentam os custos das organizações com problemas de saúde, com o aumento do absenteísmo, da rotatividade e do número de acidentes no local de trabalho” (In Paschoal & Tamayo, 2004, pp.45).

São numerosos os estudos na área do “Stress Organizacional/Ocupacional” que identificaram *stressores* de origem física ou psicossocial. Nos primeiros incluem-se as condições físicas do local de trabalho, como o ruído, a iluminação, ou a ventilação; os *stressores* psicossociais incluem factores intrínsecos ao trabalho, factores baseados nos papéis, aspectos do relacionamento interpessoal no trabalho, o grau de autonomia/controle e factores relacionados com o desenvolvimento da carreira (Paschoal & Tamayo, 2004). Alguns autores acrescentam aos últimos (Sauter et al., 1992; Warr, 1992; Kasl, 1992; Cox & Cox, 1993; Ung & Kua, 2001 citados por Leite & Uva, s.d.) aspectos relacionados com a cultura da organização e com a função, como comunicação, baixo nível de suporte para a resolução de problemas e para o desenvolvimento pessoal, falta de definição de objectivos, estilo de liderança de gestores e supervisores, a exposição a violência no trabalho e a interface casa-trabalho, relacionada com dificuldades em conciliar os papéis profissional e familiar e a disponibilidade limitada a nível de horas de lazer para o próprio.

No entanto, a maioria destes estudos trata de condições da própria organização ou do trabalho em si, não abordando as características individuais que influem na resposta de *stress*, nem a existência de mediadores, decisivos para que o indivíduo experiencie ou não *stress* no seu local de trabalho.

Estando actualmente a trabalhar numa empresa multinacional, a Cisco Systems, conhecida como *case-study* ao nível das suas políticas de Recursos Humanos, mas cuja área

de negócio é extremamente competitiva e em constante evolução, parece-me ser este o local adequado para levar a cabo esta investigação.

A *Cisco* orgulha-se do seu lugar cimeiro nos *rankings* que medem a qualidade de vida dos seus trabalhadores, oferecendo regalias e benefícios que, por exemplo, permitem flexibilizar o trabalho ou trabalhar de forma constante a partir de casa, com todas as ferramentas ao dispor, preconizando o equilíbrio trabalho - vida pessoal.

A responsabilização e a autonomia de cada um dos colaboradores são pedras basilares da empresa. A liderança está a ser encorajada a mudar o seu estilo, passando para um modelo menos directivo e mais de suporte.

A movimentação interna é incentivada através de programas específicos e o desenvolvimento individual parte integrante da empresa e das avaliações de desempenho. O clima e cultura favorecem a partilha de ideias, a colaboração, o *feedback 360º* e encorajam o envolvimento nas actividades e projectos da empresa, mas também em projectos sociais e de solidariedade. As remunerações são entendidas como factor de motivação adicional e a meritocracia o sistema vigente. As preocupações da empresa vão muito para além dos resultados financeiros e incluem políticas de inclusão e diversidade, de responsabilidade social e ambiental.

A filosofia da *Cisco* gira à volta da ideia de Família, em que o trabalho é aquilo que se faz e não o local onde se efectua, que deve ser divertido e, claro, produzir resultados. A avaliação de desempenho ocorre duas vezes por ano e inclui a comparação com vários objectivos propostos pelos *managers* como parte integrante da função e por cada colaborador, a nível da função e do seu desenvolvimento.

Mas numa empresa como esta, com grande ênfase no desenvolvimento e bem-estar dos seus recursos humanos haverá algo que ainda falta fazer? É possível melhorar?

Sentirão os colaboradores da *Cisco* que estão sujeitos a *stress*? De que fontes? Com que factores de mediação? O que influencia a sua experiência?

Em suma, onde podemos intervir para sermos ainda melhores?

Com este trabalho pretende-se reflectir sobre quais as características individuais do trabalhador que medeiam a resposta de *stress*, qual a influência dos estilos de *coping* e do suporte social no *stress* percebido e qual a relação entre o *stress* ocupacional e o equilíbrio com a vida familiar e pessoal nos trabalhadores de uma empresa de Tecnologias de Informação. Para tal, irá proceder-se a uma avaliação da totalidade dos trabalhadores da empresa, através de aplicação de um questionário *online*.

Fundamentação teórica

O que é o stress

O *stress* é a resposta do corpo a solicitações, pressões ou mudanças. Os elementos causadores de *stress* (*stressores*) podem ser mudanças de grande magnitude na vida pessoal ou trabalho, o agravamento de condições existentes ou as perturbações do dia-a-dia. A exposição aos agentes *stressores* desencadeia reacções biológicas, que alteram funções vitais como a respiração e a pressão sanguínea, e libertam adrenalina na corrente sanguínea, preparando o corpo para actuar face ao perigo percebido.

Segundo Canon (1935, citado por Steiler, 2004) nos primórdios da evolução do Homem, o *stress* era um mecanismo de sobrevivência face aos perigos e predadores, através da resposta *fight-or-flight* ou seja, lutar ou fugir. O *stress* tem, por isso, um papel fundamental no estado de alerta e atenção, particularmente em momentos críticos. No entanto, hoje em dia, os perigos que activam a resposta de *stress* não são tanto eventos ameaçadores da sobrevivência, mas sim acontecimentos diários, que levam a um permanente estado de activação sem a resposta imediata necessária para descarregar a tensão. Daí que, vivendo num estado de constante activação face ao perigo, o corpo esteja em desequilíbrio homeostático, levando ao aparecimento de patologias ao nível físico e mental, (Lipp & Tanganelli, 2002; FSF Editorial Staff, 2006).

Modelos de stress

Selye e a Síndrome de Geral de Adaptação

Em 1936, o biólogo de origem húngara descreveu, a partir de pesquisas com animais, aquilo a que chamou Síndrome Geral de Adaptação: uma resposta não-específica a qualquer tipo de exigência sobre o corpo, considerando que havia respostas comuns aos mesmos factores ou efeitos inespecíficos que agiam sobre o organismo. Esta teoria é a base dos modelos de *stress* baseados na resposta, (Steiler, 2004).

Selye define ainda as três fases de resposta de *stress*: Alarme (activação do sistema de defesa) , resistência (tentativa de manter o equilíbrio do sistema e tentar a resolução do agente *stressor*) e exaustão (quando não foi possível solucionar a fonte de *stress*). Em 1974,

acrescenta as definições de *Eustress* e *Distress*: *Eustress* é *stress* “bom”, sem consequências negativas para o organismo, e *Distress* representa o conceito de *stress* com efeitos negativos, (Rosnet, 1999).

O modelo de Selye foi questionado pela sua circularidade (Lazarus & Folkman, 1984), mas também pela ideia da resposta não específica, uma vez que posteriormente foi possível estabelecer relações entre estímulos específicos e respostas (Mason, 1971 citado por Steiler, 2004). Uma outra crítica refere-se à própria definição de *stress* apresentada, que implica que todos os estímulos ou situações que causem respostas de *stress* sejam considerados *stressores*, o que hoje em dia é inaceitável (Cox, 1992).

No que respeita ao “*Stress* no Trabalho” e, embora tenham sido efectuados estudos baseados neste modelo que permitem medir a activação fisiológica, este não permite considerar diferenças individuais ou factores pessoais como a fadiga ou emoções.

Modelos baseados no estímulo

O *stress* é considerado como uma característica dos ambientes, que estimulam o indivíduo, levando a respostas disruptivas (*strain*). Vindo da física e da aeronáutica, o modelo considera que, face a uma carga, ou seja, um evento produtor de *stress*, se gera uma resposta de tensão. Baseados nesta ideia, em 1967, Holmes & Rahe desenvolveram a *Social Readjustment Rating Scale*, que identificou uma lista de acontecimentos geradores de tensões e os classificou calculando um rácio entre o tempo que levaram a reencontrar o equilíbrio, dando aos participantes um *score* do *stress* experimentado no ano transacto (Steiler, 2004).

Aplicando estes modelos ao contexto laboral, houve estudos que identificaram estímulos causadores de *stress* no ambiente laboral, particularmente em quatro categorias; características da tarefa (quantidade de trabalho, condições de trabalho, etc.), relacionais (conflito de papéis, ambiguidade, etc.), da carreira (falta de promoções, redundância, mobilidade profissional) e interface trabalho/casa (incompatibilidade entre os papéis familiares e laborais) (Bruchon-Schweitzer, Rascle, Quintard, Cousson & Aguerre, 1997, citados por Steiler, 2004).

Embora os diversos estudos conduzidos tenham contribuído para o estudo da problemática, nomeadamente através do desenvolvimento de instrumentos, o modelo apresenta limitações importantes (Cox, 1992; Jones & Bright, 2001), uma vez que não tem em conta factores individuais (Steiler, 2004):

- a pessoa é vista como um recipiente passivo de *stress*;
- é difícil por vezes identificar o que é realmente gerador de *stress* numa situação profissional específica;
- é impossível definir com exactidão o nível de *stress* experienciado;
- não proporciona uma abordagem para percepções intrapessoais diferentes sobre um mesmo agente potencialmente *stressor*.

A integração da dimensão psicológica na investigação sobre *stress* levou ao surgimento de novas conceptualizações, baseadas na relação pessoa/ambiente.

Modelos interaccionais

Para o modelo interaccional, o *stress* pode ser visto como um estado psicológico, que é parte e reflecte um modelo mais vasto de interacção entre a pessoa e o seu ambiente de trabalho (Cox, 1992). Quanto menos harmoniosa a relação entre a pessoa e o ambiente de trabalho, maior o *stress*, ou como afirmam Ivancevith, Matteson e Preston (1982, citados por Steiler, 2004), o *stress* pode ser visto como uma consequência do desajuste existente entre pessoa e ambiente. Não faz sentido medir isoladamente *stressores*, recursos, tensões ou características individuais, pois é a interacção entre todos que caracteriza o nível de *stress* experienciado.

A nível de *stress* no Local de Trabalho, os dois modelos Interaccionais mais estudados são o Modelo de Ajustamento Pessoa/Ambiente (Person/Environment Fit), desenvolvido por French, Caplan & Van Harrison em 1992, e o Demand-Control Model, desenvolvido por Karasek em 1979 (Steiler, 2004).

Modelo transaccional

Lazarus e Folkman (1984) propõem uma outra definição, sendo o *stress* entendido como uma relação particular entre a pessoa e o ambiente, que é percebida pela pessoa como excedendo os seus recursos e pondo em perigo o seu bem-estar. A ênfase do modelo é colocada nos factores cognitivos, entre os estímulos potencialmente geradores de *stress* e a resposta aos mesmos, que pode ou não ser de *stress*. A percepção de *stress* tem assim três dimensões: a exigência imposta (*stressor*), a resposta resultante da avaliação (*stress* induzido) e os recursos disponíveis (*coping*), (Steiler, 2004).

Independentemente das palavras usadas para descrever o processo de *stress*, temos sempre que considerar quatro conceitos:

- um agente interno ou externo, denominado carga ou *stressor*;
- uma avaliação, por um sistema mental ou fisiológico, que distingue o que é nocivo ou ameaçador do que não é;
- os processos de *coping* usados pela mente ou pelo corpo para lidar com as exigências *stressantes*;
- um padrão complexo de efeitos na mente e no corpo, referidos como resposta de *stress*, (Lazarus, 1993).

As diferenças entre *stress* fisiológico e psicológico assentam no significado pessoal, ou seja, com a definição daquilo que cada indivíduo considera um “mal, ameaça, desafio ou benefício” (Lazarus, 1993, pp.4).

O movimento cognitivista ganhou força nos Estados Unidos da América durante a década de 1970, destronando o Behaviorismo e colocando o conceito de *appraisal* no centro da investigação sobre *stress*. Por *appraisal* entende-se o processo que medeia (ou negocia activamente) as solicitações, constrangimentos e os recursos do ambiente e, por outro lado, organiza a hierarquia de objectivos e crenças pessoais (Lazarus, 1993).

Seeger & van Elderen apresentam o Modelo de Michigan, em 1996, que incorpora aspectos objectivos da situação laboral e a avaliação feita pelos sujeitos das exigências e dos

seus recursos para responderem às mesmas (Figuerola, Schufer, Muiños, Marro & Coria, 2001).

Para Steiler (2004), o modelo transaccional diverge do modelo interaccional na forma como percebe a pessoa e a sua capacidade de responder às exigências, enfatizando a percepção do indivíduo sobre as suas capacidades em detrimento do equilíbrio na interacção da pessoa com o ambiente, característico do modelo interaccional.

Variáveis individuais ou moderadoras que influenciam a resposta de stress

Coping

Quanto às variáveis pessoais que influenciam o *stress* ocupacional, o estilo de *coping* frente aos acontecimentos *stressores* é habitualmente a principal variável considerada (Paschoal & Tamayo, 2004)

Freud foi o primeiro a falar em *coping*, ao definir um mecanismo de defesa do inconsciente para gerir conflitos internos, de cariz sexual e agressivo, (Freud, 1894).

Estes incluíam dissociação, repressão e isolamento. Haan (1963 e 1977, citado por Suls, David & Harvey, 1996)) distinguiu entre mecanismos de defesa e mecanismos de *coping*: embora admitindo que os processos mentais em ambos os mecanismos seriam idênticos, o *coping* distinguir-se-ia pela flexibilidade e intencionalidade dos comportamentos, orientados para a realidade e o futuro e derivados de elementos conscientes e preconscientes.

A perspectiva de defesa do ego foi perdendo relevância por vários motivos, entre os quais o facto dos dados empíricos em que se baseava terem sido retirados de *case-studies*, não apresentar distinções entre mecanismos e resultados e não contemplar as estratégias conscientes de resolução de problemas (Suls, David & Harvey, 1996).

À medida que o conceito de mediação cognitiva ganha preponderância na investigação, o conceito de *coping* vê também a sua importância aumentar: se o *stress* psicológico tem origem numa relação desfavorável entre pessoa e ambiente, então cada indivíduo vai alterando constantemente as suas circunstâncias e a interpretação das mesmas,

de forma a parecerem mais favoráveis. É a este mecanismo que chamamos *coping* (Lazarus, 1993).

Apesar da maioria da investigação nos anos 70 e 80 do século XX se ter focado primordialmente nas determinantes cognitivas e situacionais do *coping*, houve algumas investigações que procuraram estudar o papel da personalidade no processo de *stress*. Kobasa, (1979) citado por Suls, David & Harvey (1996) investigou um construto de personalidade a que chamou *hardiness*, constituído pelo sentimento de controlo sobre a sua vida, compromisso face a vários aspectos da vida, como trabalho e família e a tendência para encarar a mudança como um desafio em vez de uma ameaça, o que se traduzia numa maior probabilidade de lidar eficazmente com os acontecimentos geradores de *stress*, (Suls, David & Harvey, 1996).

Lazarus (1993) defende a ideia de um processo de *coping*, por contraste às noções de traços ou estilos que pressupõem *coping* como uma característica estável de personalidade. *Coping* serão então os esforços permanentes do indivíduo, a nível de acções e pensamentos, que permitem gerir as circunstâncias específicas avaliadas como excessivas ou ameaçadoras. Apesar de existirem estilos constantes de *coping*, este seria sobretudo contextual, uma vez que a sua eficácia depende da sua adequação ao tempo e às circunstâncias.

O *coping* afecta a reacção de *stress* de duas formas: mudando a relação da pessoa com o ambiente, o que pode também mudar as condições que causam *stress* psicológico, sendo denominado *coping focado no problema*, ou alterando a forma como se vivem ou interpretam os acontecimentos, o que constituiria o *coping focado nas emoções*. No entanto, a avaliação/*appraisal* da situação é sempre o mediador, seja alterando as condições externas ou a forma como o indivíduo as percebe. (Lazarus, 1993)

Lazarus e Folkman (1988) criaram um questionário para medir o processo de *coping* em diversas situações, o *The Ways of Coping Questionnaire*. Embora Laux & Weber (1987) coloquem a questão da intencionalidade - se cada resposta específica de *coping* pode ter intenções diferentes para diferentes pessoas, medir as respostas de *coping* através das respostas e colocando-as em categorias vai fazer com que se perca o significado específico e individual, os estudos de Lazarus e Folkman concluem que:

- *coping* é um processo complexo e grande parte das pessoas utiliza a maioria das estratégias ou factores mais básicos em todas as situações geradoras de *stress*;
- a sua utilização depende da avaliação (*appraisal*) sobre se algo pode ser feito para mudar a situação. Se sim, utilizam-se estratégias centradas no problema, alterando factores externos; se não, utilizam-se estratégias focadas nas emoções, modificando a percepção da mesma;
- se a situação *stressora* for constante, como o trabalho, a saúde ou relacionado com a família, homens e mulheres utilizam o mesmo tipo de estratégia;
- algumas estratégias de *coping* são transversais a vários tipos de situação, enquanto outras estão ligadas a situações específicas;
- numa situação complexa, as estratégias de *coping* utilizadas mudam de um estágio para o outro da situação;
- o *coping* é um poderoso mediador de resultados emocionais, estando umas estratégias associadas a resultados positivos e outras a resultados negativos;
- a utilidade de um padrão de estratégias de *coping* é influenciada pelo contexto, estando fortemente associada ao tipo de situação, de personalidade e do tipo de variável resultante estudada (p.ex., bem-estar) (Lazarus, 1993).

Coping pode assim ser definido como constantemente em mutação, relacionado com o contexto e orientado para o processo. Qualquer mudança na relação pessoa-ambiente leva a mudanças no *appraisal* e no *coping*, (Laux & Weber, 1987).

A teoria transaccional reconhece a utilização numa mesma situação de determinantes disposicionais (influência de características de personalidade e cognitivas), situacionais (influência das características do *stressor* na escolha da estratégia de *coping*) e transaccionais (a selecção da estratégia de *coping* a utilizar é determinada pelo resultado da avaliação inicial) (Bruchon-Schwartz, 2002; Folkman, Lazarus, Gruen & De Longis, 1986 citados por Steiler, 2004) e a funcionalidade - ou disfuncionalidade - das estratégias de *coping* pode depender do grau de adequação entre a avaliação do sujeito sobre os acontecimentos e os acontecimentos “reais” e/ou da avaliação do indivíduo das suas opções de *coping* e a sua utilização, (Lazarus & Folkman, 1987). De facto, indivíduos que têm uma percepção favorável da sua capacidade de enfrentar e superar problemas tendem a avaliar as situações

como desafios e não como ameaças e têm mais probabilidades de utilizar estratégias de *coping* eficazes. Esta ideia encontra eco na teoria da aprendizagem social através do constructo de crenças generalizadas e de conceitos associados tais como auto-confiança, percepção de controlo, mestria, coerência, auto-estima, confiança e *locus* de controlo interno.

Género

A investigação sobre os efeitos do género na experiência de *stress* tem sugerido a existência de moderadores, como sejam o estado civil (Baruch, Biener & Barnett, 1987), problemas familiares (Keita & Hurrell, 1994), pressão no trabalho (Nelson & Quick, 1985), empregabilidade (Baruch et al, 1987; Nelson & Quick, 1985), discriminação de género (Thompson, Kirk-Brown & Brown, 2005) e papéis de género [instrumentalidade masculina contra a expressividade feminina; (Evans & Steptoe, 2002, citados por Bellman et al, 2003)]. Beehr & Schuler (1980, citados por Bellman et al, 2003) sugerem que o género em si pode ser um moderador, sendo necessário investigar a interacção da variável sexo com as fontes de *stress*. No entanto, Deaux (1984, citado por Bellman et al, 2003) sugere que, em vez de considerar a variável sexo *per se*, a investigação deve ter em conta os factores psicológicos e situacionais que se acredita gerarem diferenças entre os sexos.

Em Portugal, um estudo comparativo realizado com médicos, enfermeiros e professores verificou que as mulheres experienciam um maior nível de *stress* organizacional, particularmente nas fontes de pressão relacionadas com causas intrínsecas ao trabalho, papel de chefia, relações interpessoais, clima e estrutura organizacional e relação casa-trabalho (Melo & Cruz, 1997; Melo, Gomes & Cruz, 1997). Gomes, Cruz & Cabanelas (2009) confirmam também uma maior experiência de *stress* nas mulheres, apontando também no sentido de maiores níveis de *stress* nos colaboradores mais jovens.

Homens e mulheres diferem de forma consistente na forma como lidam com as diversas fontes de *stress* ocupacional (Quick, Quick, Nelson, & Hurrell, 1997). Controlando as diferenças existentes nos *stressores* percebidos e nas estratégias de *coping* utilizadas, subsistem ainda assim diferenças na experiência de *stress*, que podem ser explicadas, por exemplo, pelas diferenças hormonais ou genéticas entre homens e mulheres. As percepções de *stress* e dos seus resultados também variam com o género, (Bellman et al, 2003).

Suporte Social

O efeito moderador do suporte social é mais provável quando este constructo é conceptualizado de uma forma qualitativa e não quantitativa, ou seja, privilegiando a qualidade dos contactos sociais estabelecidos ao invés do seu número (Cohen & Wills, 1985, citados por Bellman et al, 2003). Iwata e Suzuki (1997, citados por Paschoal & Tamayo, 2004), estudaram a relação do suporte social de supervisores, colegas, de membros da família e de outras pessoas significativas com o *stress* ocupacional e observaram que o suporte dos supervisores e dos outros significativos se relacionou negativamente com o *stress*.

O suporte social varia de forma consistente entre os sexos (Greenglass, 2002), apesar dos níveis de correlação obtidos entre *stress* e suporte social serem fracos (Bellman et al, 2003). Williams & Cooper (1998) também referem níveis significativamente mais altos de suporte social percebido em mulheres do que em homens.

Outras variáveis

Outras variáveis, como o comportamento tipo A, o *locus* de controlo e a auto-estima, aparecem também entre as variáveis pessoais apontadas como capazes de influenciar a resposta de *stress* (Caplan & Jones, 1975; Jamal, 1990; Jex & Elacqua, 1999; Krause & Stryker, 1984; Marino & White, 1985, todos citados por Paschoal & Tamayo, 2004)

O padrão de Comportamento tipo A foi identificado por Friedman e Rosenman (1959; 1974; Glass, 1977; Matthews, 1982 todos citados por Suls, David & Harvey, 1996). Para além de risco acrescido de desenvolver doenças coronárias, para o qual contribuía a forma como lidavam com eventos *stressores*, os indivíduos com este padrão comportamental revelam comportamento ambicioso, competitividade, agressividade, hipervigilância, necessidade de controlar o meio, urgência, necessidade de reconhecimento profissional e social e um discurso inflamado (Suls, David & Harvey, 1996; Steiler, 2004). Taylor & Cooper (1989 citados por Steiler, 2004) referem que os indivíduos que possuem este padrão comportamental manifestam um compromisso muito enraizado com o seu trabalho, que os pode levar a excluir outros aspectos da sua vida.

Kircaldy, Shepard and Furnhamr (2002) encontraram um efeito moderador do Comportamento tipo A e do *locus* de controlo externo o sentido de induzirem níveis mais elevados de *stress*, com consequências negativas na satisfação com o trabalho e saúde física e mental. Ashford & Bobko (1990, citados por Steiler, 2004)) observaram que a performance

dos sujeitos que evidenciam este padrão de comportamento melhora em função do maior controlo percebido.

Para Lazarus & Folkman (1997), as perturbações diárias demonstraram ser um melhor preditor de sintomas psicológicos e físicos do que os eventos de vida. Os estudos demonstraram ainda que flutuações nos níveis de perturbações diárias estão associadas com flutuações na saúde e no bem – estar e algumas das fontes de *stress* diário são mais importantes do que outras para o bem-estar psicológico.

Parkes (1986 citado por Suls, David & Harvey, 1996) defende que a personalidade, as características ambientais e os factores situacionais conseguem prever um largo espectro de estratégias cognitivas e comportamentais, enquanto que a personalidade e os factores situacionais são preditores de tentativas directas de mudar circunstâncias *stressoras* ou evitar distorções cognitivas mal-adaptativas.

A pesquisa actual reconhece a importância de factores situacionais e individuais para as estratégias de *coping*, considerando ainda que os *stressores* podem influenciar aspectos de personalidade, de forma positiva ou negativa, particularmente ao longo da vida (Caspi & Bem, 1990, citados por Suls, David & Harvey, 1996)

FIW2 ou WIF3 ou ambos?

Diversos modelos foram desenvolvidos para explicar de que forma o trabalho e a família influenciam o *stress* e o bem-estar, prevendo que as experiências em qualquer um dos contextos influenciam directamente o bem-estar. (Eckenrode & Gore, 1990; Frone, Russell, & Cooper, 1992; Frone, Yardley, & Markel, 1997; Greenhaus & Parasuraman, 1986; Higgins, Duxbury, & Irving, 1992; Kopelman, Greenhaus, & Connolly, 1983; Martin & Schermerhorn, 1983; Parasuraman, Purohit, Godshalk, & Beutell, 1996) e alguns deles recorrem às variáveis individuais como factores moderadores dos seus efeitos (Eckenrode &

² Family interfering Work

³ Work interfering Family

Gore, 1990; Frone et al., 1992; Greenhaus & Parasuraman, 1986; Higgins et al., 1992; Martin & Schermerhorn, 1983; Parasuraman et al., 1996, citados por Edwards & Rothbard, 1999).

Há aspectos da relação entre trabalho e família que podem ser considerados como variáveis situacionais que influenciam o *stress* ocupacional, pois podem influenciar a percepção dos agentes *stressores*.

Segundo Edwards & Rothbard (1999), os mecanismos de interacção entre essas duas dimensões podem ser divididos em cinco categorias:

- contaminação (trabalho e família são similares, havendo um impacto de uma dimensão sobre a outra);
- compensação (a insatisfação num domínio leva a pessoa a aumentar seu envolvimento ou procurar recompensas no outro);
- segmentação (separação do trabalho e da família, de modo que um domínio não influencia o outro);
- escassez de recursos (recursos como tempo, atenção e energia são limitados e aqueles despendidos num domínio ficam indisponíveis para outro);
- conflito (solicitações do trabalho e da família são mutuamente incompatíveis).

A investigação centra-se habitualmente na influência do trabalho na família, ou seja, do *stress* ocupacional na vida familiar, mas esta relação pode ser invertida, pois acontecimentos na vida familiar também têm impacto na vida profissional.

Segundo Greenhaus & Beutell (1985), o conflito trabalho- família é um conflito de papéis, onde pressões oriundas dos dois cenários se tornam incompatíveis. Esta é uma relação bi-direccional, podendo o conflito ser originado por pressões quer do trabalho, quer familiares. Investigação anterior conclui que é mais frequente o trabalho interferir com a família do que o oposto (Kinnunen & Mauno, 1998, citados por Mauno, Kinnunen & Ruokolainen, 2006) e variáveis do âmbito laboral relacionam-se mais fortemente com o domínio do conflito trabalho-família, (Byron, 2005).

Embora a grande maioria dos estudos tenha procurado encontrar relações directas entre o conflito trabalho-família e os seus resultados (Byron, 2005), a influência de variáveis situacionais e individuais, bem como de algumas variáveis organizacionais, como controlo e

um clima organizacional que suporte a família, tem sido ignorada pela investigação, assistindo-se a um interesse recente na potencial influência dos factores de personalidade como moderadores da resposta de *stress* (Kinnunen, Vermulst, Gerris, & Makikangas, 2003; Noor, 2002; Rantanen, Pulkkinen, & Kinnunen, 2005, citados por Mauno, Knnuken & Ruokolainen, 2006).

Greenhaus & Beutell (1985) distinguem ainda entre conflitos devido a pressões de tempo, *stressores* ou comportamentos. Os conflitos devido a comportamentos aparecem quando os estilos comportamentais num dos papéis são incompatíveis com o outro. Os conflitos devidos a *stressores*, as tensões ou a fadiga num dos papéis prejudica a performance ou consome recursos necessários para o outro e, por último, os conflitos devido ao tempo acontecem quando o tempo passado num dos cenários, como por exemplo, a realização de horas extraordinárias, interfere com a performance no outro. A investigação demonstrou que estas três formas de conflito são conceitos separados e se correlacionam de forma diferente. (Byron, 2005; Mauno, Knnuken & Ruokolainen, 2006).

Sloan & Cooper (1986, citados por Fiedler, Rocco Schroeder & Nguyen, 2000), numa amostra de pilotos de linha aérea, encontraram evidências que variáveis oriundas na família tinham impacto no trabalho em si e na capacidade de lidar com o *stress*, concluindo que o efeito principal de *stress* familiar no trabalho são efeitos cognitivos, nomeadamente pensamentos recorrentes e concentração diminuída. Fiedler, Rocco Schroeder & Nguyen (2000), num estudo com tripulações aéreas militares, indicam que quanto maior o *stress* familiar sentido no local de trabalho, mais elevados os níveis reportados de *stress* no trabalho. No entanto, das 11 estratégias de *coping* enunciadas para lidar com o *stress*, as 3 mais referidas estavam relacionadas com o suporte familiar, especificamente uma relação estável com o parceiro (100%), vida familiar estável (100%) e a possibilidade de conversar com um parceiro compreensivo (89%). O estudo indica assim que, à medida que o *stress* em casa aumentava, também aumentava o *stress* no trabalho e, se o *stress* familiar aumenta, diminui a auto-percepção da performance de voo, especialmente a sensação de não serem capazes de antecipar as situações⁴, confirmando as conclusões de Sloan & Cooper (1986): o primeiro efeito do *stress* familiar no trabalho é ao nível mental e cognitivo.

⁴ “not feeling ahead of the game”, no original.

Allen et al (2000, citados por Mauno, Kinnunen & Ruokolainen, 2006), através de meta-análise, encontraram uma relação negativa entre satisfação com o trabalho e conflito trabalho-família ($r=0,24$) e entre conflito trabalho-família e compromisso organizacional ($r=0,23$); encontrou ainda correlações positivas entre conflito trabalho-família e sintomas físicos e psicológicos ($r=0,29$).

A investigação tem encontrado relações entre o clima/cultura da organização face à família: um clima de suporte relaciona-se positivamente com a satisfação com o trabalho (Allen, 2001; Campbell & Clark, 2001; Mauno et al., 2005), o comprometimento organizacional e com menos sintomas baseados em tensões, tais como sintomas físicos e *burnout*, enquanto que um clima ou cultura que não proporcione suporte está associado directamente com sintomas de *stress* e variações de humor relacionadas com o trabalho (Mauno, 2005, citados por Mauno, Kinnunen & Ruokolainen, 2006).

Um clima organizacional “amigo” da família (Allen, 2001; Kinnunen, Mauno, Geurts, & Dikkers, 2005; Thomas & Ganster, 1995; Thompson, Beauvais, & Lyness, 1999, todos citados por Mauno, Kinnunen & Ruokolainen, 2006) refere-se à experiência ou percepção dos colaboradores de que a organização da qual fazem parte suporta as suas necessidades na interacção entre trabalho e família.

Segundo Perry-Jenkins et al. (2000), as relações familiares conturbadas e *stress* conjugal relacionam-se positivamente com absentismo e negativamente com desempenho no trabalho. Na relação entre conflitos da família com o trabalho e comportamentos organizacionais, sugere-se que, quando acontecimentos e exigências familiares começam a interferir nas exigências do trabalho e entrar em conflito com elas, o desempenho no trabalho tende a diminuir e o desgaste no trabalho a aumentar (MacEwen & Barling, 1994, citados por Paschoal & Tamayo, 2005)

Tamayo et al. (2002, citados por Paschoal & Tamayo, 2005) encontraram uma relação positiva entre a saúde no trabalho e a interferência trabalho-família. Já a interferência família-trabalho explicou a segurança profissional e a competência no trabalho. Quanto mais os acontecimentos do trabalho interferem na família, menor a percepção de saúde no trabalho e quanto mais os acontecimentos na família interferem na realização do trabalho, menor a

percepção de segurança e competência profissional. Só a variável interferência família-trabalho explicou a variável *stress* ocupacional.

Cisco Systems Inc

Falar da fundação da *Cisco Systems Inc* . é falar de amor, (autor desconhecido).

Em 1984, Len Bosack e Sandy Lerner, um casal de cientistas, trabalham na Universidade de *Stanford*, Califórnia. Estão colocados em *campus* diferentes e os sistemas utilizados em ambos os *campus* não comunicam entre si. Desenvolvem o primeiro *Router* Multiprotocolo Comercial – e iniciam a *Internet* tal como a conhecemos hoje: as soluções de rede da *Cisco* baseadas no protocolo da *Internet* (IP) são a base operacional da maioria das redes empresariais, educacionais e da administração pública, de operadores fixos, móveis e de cabo.

Em 1987 os fundadores encontram a *Sequoia Capital*, uma empresa de *Venture Capital* disposta a investir. Em 1990 a *Cisco* conta já com 251 empregados e lança o seu IPO (*Initial Public Offering*) em Fevereiro, atingindo uma capitalização de \$224M (milhões de dólares) e cria o primeiro *remote access router*. Em 1991 abre escritórios em Londres e Paris, iniciando a sua expansão mundial.

Em 1995, a empresa tem 3800 trabalhadores e 2.2 milhares de milhões de dólares de lucro. John Chambers, que entrara na empresa em 1991, torna-se CEO, cargo que mantém até hoje. Em Portugal, uma conversa numa varanda traz a *Cisco* para o nosso país, constando os seus dois funcionários como colaboradores da *Cisco* Espanha. A *Cisco Systems Portugal* nasce em 1999.

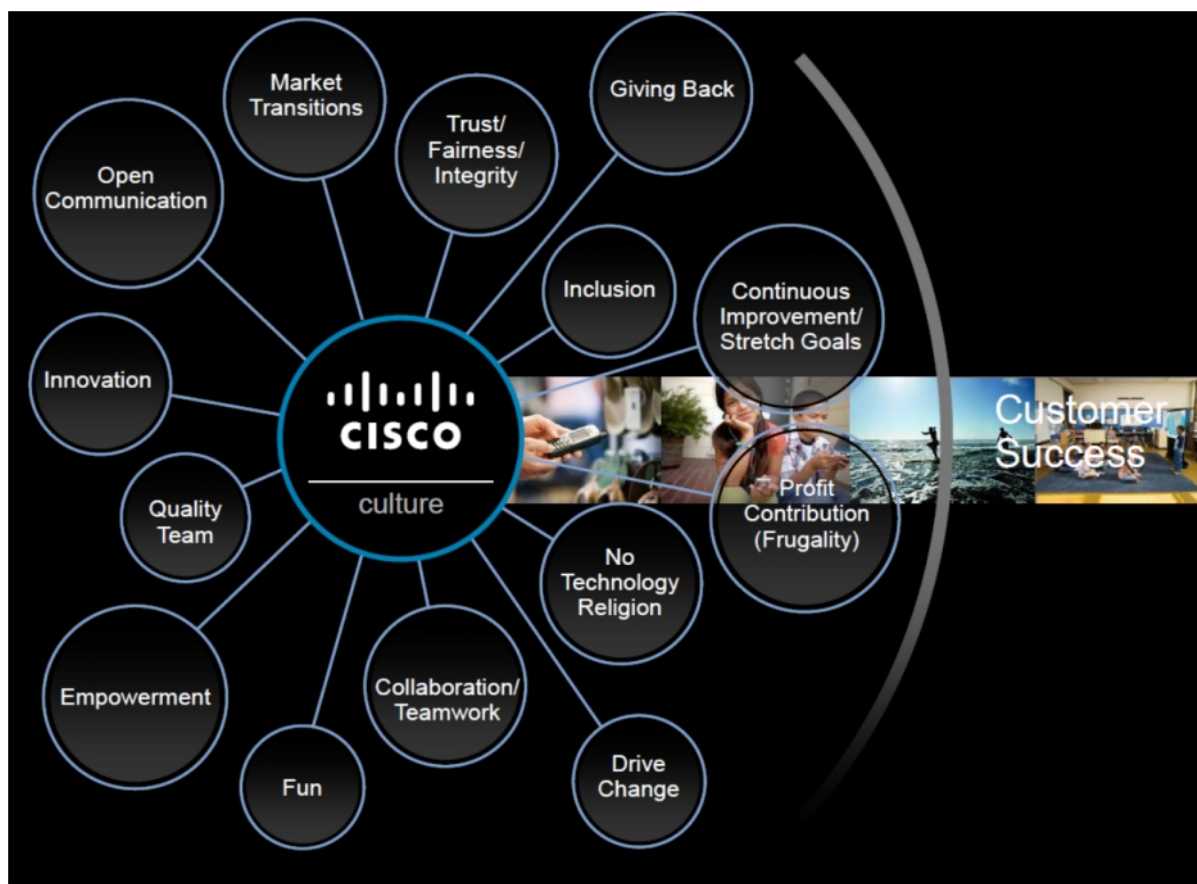
Hoje em dia, a *Cisco* é muito mais do que a empresa da Rede. Através das suas diferentes unidades de negócio, a *Cisco* endereça todos os mercados, desde o mercado empresarial ao residencial, além de desempenhar um papel muito importante também no desenvolvimento da Sociedade de Informação. Projectos como as *Networking Academies*, em que a empresa certifica jovens na sua tecnologia, a parceria que tem com organismos locais de modo a formar jovens na casa mãe em Silicon Valley e as aquisições que tem realizado na área do consumo, fazem da *Cisco* uma empresa completa e incontornável.

Conta com mais de 73 mil colaboradores em 165 países e tem mais de 450 escritórios. Cerca de 1/3 da sua operação são Vendas, 1/3 Engenharia, 1/6 Serviços e 1/6 Outros (p.ex. Recursos Humanos).

A Visão Cisco *Changing the way we work, play, live and learn* operacionaliza-se na Missão de *Mudar o futuro da Internet, criando valor e oportunidades para os nossos clientes, colaboradores, investidores e parceiros.*

(http://newsroom.cisco.com/documents/10157/1204766/Public_Corporate_Overview_FY11_Q3.pdf acedido em 26 de Julho de 2011)

A *Human Network* é a grande bandeira da Cultura Cisco: a Cisco permite que as pessoas se conectem local e globalmente e isso faz a Rede Humana. A cultura assenta essencialmente em quatro pilares: Clientes, Colaboradores, Comunidade e Inovação. Pretende fornecer aos clientes relações de longo prazo baseadas nas necessidades dos clientes, olhar para os colaboradores como o activo mais valioso, considerar a Comunidade como de todos e em qualquer local onde precisemos de interagir e encarar a Inovação como um meio de evolução.



1) Figura 1: A cultura Cisco de http://newsroom.cisco.com/documents/10157/1204766/Public_Corporate_Overview_FY11_Q3.pdf (acedido em 26 de Julho de 2011, pp 12)

A Cisco Portugal

Hoje em dia, a *Cisco Systems Portugal* conta com 161 colaboradores e cerca de 60 colaboradores em regime de *outsourcing*. Destes, 95% tem formação académica igual ou superior a Licenciatura e a média de idades é de 32 anos. A antiguidade média é de 2 a 5 anos e o salário médio anual de cerca de 55000 euros (Human, 2011).

A sua carteira de clientes inclui os maiores bancos nacionais, Ministérios, empresas de telecomunicações, hotéis e hipermercados.

Para além do suporte directo à actividade comercial em Portugal, a *Cisco Portugal* conta com 5 centros de apoio à actividade na região da Europa, Médio Oriente e África, tendo

colaboradores de 23 nacionalidades diferentes e cerca de 90% destes são detentores de uma Licenciatura, sucintamente descritos abaixo.

Hércules

O Projecto Hércules proporciona suporte Europeu a mais de 750 Comerciais a trabalhar com os clientes europeus de topo, nas áreas de Processos de Negócio – Formação de Vendas e Canal, *Functional engagement (Logistics, Legal, Finance...)* e informação sobre programas de Canal e promoções.

O seu objectivo é contribuir para o sucesso, aumentando a produtividade da força de vendas e a satisfação do cliente, através da optimização de processos.

Liberty

O Projecto Liberty pretende ser um interface operacional para comerciais internos de serviços, uma *One Stop Shop* para todas as actividades operacionais referentes à venda de serviços, o que liberta o comercial para mais acções de venda.

A equipa conta com 45 agentes na Europa, dos quais 18 estão baseados em Portugal.

Lisbon Super Center

Esta é uma organização global e virtual que lidera e acelera o crescimento e a produtividade, independente de fronteiras e fusos horários. Visa acelerar a transformação do negócio e das actividades comerciais através de uma estrutura mais produtiva a nível de pessoas, ferramentas e processos. Suporta parceiros em todo o mundo, no seu próprio idioma, a partir de Portugal. O Centro de Lisboa começou como um piloto e é hoje exemplo para outros países.

Partner Advisor

Esta é uma iniciativa mundial que possibilita a mais de 60000 parceiros Cisco um interface com a empresa, com projectos-piloto na Índia, Estados Unidos da América e na Europa (Lisboa). É o projecto mais recente na *Cisco Systems Portugal* e suporta cerca de 10 países e cerca de 3800 parceiros.

Staffing Coordination Hub

Tem como objectivo o suporte permanente na coordenação de entrevista e dos processos de recrutamento na Europa, Médio Oriente e África (EMEA). Pretende dotar o recrutamento de flexibilidade e escala para fazer face às necessidades, bem como de

capacidade de gerir as diferenças culturais existentes na região, proporcionando suporte funcional e regional ao negócio.

As razões apontadas para instalar estes Centros em Portugal incluem as infraestruturas nacionais, o potencial de atracção do país para estrangeiros, o nível de qualificações dos portugueses e a aposta do país na inovação. Aliás, a *Cisco Systems Portugal* será parceira privilegiada da Câmara Municipal de Paredes na construção da Cidade Sustentável, a segunda deste género no Mundo.

As *Networking Academies* em Portugal acolhem cerca de 3200 estudantes. A *Cisco* é ainda parceira do Governo Português em múltiplos projectos, incluindo o programa *InovContacto*.

Nesta empresa de Tecnologias de Informação, as políticas de Recursos Humanos são focadas na preocupação com as pessoas e o seu bem-estar, colocando sempre os colaboradores em primeiro lugar, através da transparência, a confiança, a gestão por objectivos, o espírito de equipa e a flexibilidade. Salientam-se ainda a comunicação em ambos os sentidos, a aferição da satisfação interna dos colaboradores, tentando melhorar os pontos negativos, a gestão por objectivos, a confiança das chefias nos colaboradores que permite executar as tarefas de forma autónoma e as tecnologias da empresa, que permitem realizar o trabalho de qualquer lugar são factores que, segundo a responsável de recursos humanos, resultam “numa equipa forte, coesa, proactiva, feliz e orgulhosa de trabalhar na empresa” (Human nº 28, 2011, pp. 60).

Em 2011 a *Cisco Portugal* foi distinguida com vários prémios, destacando-se o 1º lugar no premio Excelência no Trabalho, promovido pela ISCTE *Business School/ Heidrick & Strugles* e 4 distinções pelo *Great Place to Work Institute*:

- Melhor empresa para trabalhar no *Ranking* Geral;
- Melhor empresa para trabalhar no seu escalão (100 a 250 empregados);
- Melhor Empresa na área da Responsabilidade Social Empresarial;
- Melhor Empresa para as Mulheres.

A definição do problema e as questões de investigação

“Toda a investigação quantitativa começa com a definição de um problema”Vieira, 1995, s.p.. Um problema é uma questão que suscita o interesse do investigador, cuja resposta pode ser dada utilizando métodos empíricos. Estas questões podem vir de diversas fontes, desde a experiência diária, as revisões da literatura e até a questões de natureza social e política. A formulação do problema condiciona todas as outras etapas da investigação e deve indicar de forma clara o que vai ser investigado.

Com este estudo pretende-se conhecer os níveis de *stress* nos colaboradores de uma empresa de TI, identificando o contributo de variáveis moderadoras⁵ para a sua experiência de *stress*.

Objectivos

- Conhecer os níveis de *stress* nos colaboradores da empresa.
- Identificar diferenças nos níveis de *stress* reportados para os diferentes tipos de trabalho.
- Relacionar *stress* no trabalho com o equilíbrio trabalho-família, com o equilíbrio vida pessoal - trabalho e com o suporte social.
- Relacionar estratégias de *coping* com os níveis de *stress* reportados.
- Identificar diferenças de género nos níveis de *stress* reportados.

Hipóteses

⁵ Consideram-se variáveis moderadoras ou diferenças individuais as características pessoais que medeiam a resposta de *stress* (Williams & Cooper, 1998).

Em investigação, uma hipótese é a formulação de uma suposta relação entre duas ou mais variáveis (Vieira, 1995). É uma afirmação ainda mais específica do que o problema, uma vez que indica quais os resultados previstos, oferecendo uma explicação plausível para o problema. As hipóteses permitem fazer a ligação entre as concepções teóricas e as observações empíricas. O teste das hipóteses permite corroborar ou refutar os construtos teóricos nos quais se baseia a formulação do problema.

Hipótese H1: Os colaboradores avaliados experienciam *stress*.

Hipótese H2: Existem diferenças estatisticamente significativas nos níveis de *stress* reportados entre os colaboradores que prestam diferentes tipos de trabalho.

Hipótese H3: Existe correlação estatisticamente significativa entre *stress* laboral e equilíbrio trabalho-família.

Hipótese H4: Existe correlação estatisticamente significativa entre *stress* laboral e equilíbrio vida pessoal - trabalho.

Hipótese H5: Existe correlação estatisticamente significativa entre *stress* laboral e suporte social.

Hipótese H6: Existe correlação estatisticamente significativa entre *stress* laboral e a utilização de mecanismos de *coping*.

Hipótese H7: Existem diferenças estatisticamente significativas inter-género nos níveis de *stress* reportados.

Metodologia

Pressure Management Indicator, - PMI (Sloan e Cooper, 1998)

Através da pesquisa no campo do *stress*, Sloan e Cooper depararam-se com a existência de diversos instrumentos na área do *stress*, avaliando elementos e dimensões diferentes do mesmo, com pouca fiabilidade e validade do ponto de vista estatístico, pouco estandardizados e difíceis de utilizar. A ideia de desenvolver um único instrumento estandardizado, que cobrisse todos os aspectos da relação *stress-strain*, ou seja, *stressores*, variáveis moderadoras e consequências do *stress*.

Este instrumento deveria ser compacto e respeitar a fiabilidade e validade científicas, ao mesmo tempo que proporcionaria uma ferramenta de diagnóstico compreensiva, passível de ser utilizada por todos trabalhadores, em qualquer tipo de organização.

Por serem baseados no modelo Transaccional, tanto o *OSI – Occupational Stress Indicator* (Cooper, Sloan, & Williams, 1988), como o *PMI – Pressure Management Indicator* (Sloan & Cooper, 1996) pretendem medir um largo espectro de variáveis envolvidas no processo de *stress*: agentes *stressores* ou fontes de pressão, variáveis moderadoras ou diferenças individuais e variáveis resultantes ou efeitos.

Sloan & Cooper desenvolvem o *OSI* em 1988, com o objectivo de criar um único instrumento que proporcione uma abordagem compreensiva e integrada do “Stress Ocupacional” e que pudesse ser transposta para a prática, ajudando efectivamente os indivíduos e as organizações, (Cooper et al, 1988). A sua estrutura pretendia identificar as componentes chave do *stress*, até então identificadas pelas pesquisas empíricas.

Foi desenvolvida uma bateria de seis questionários a partir de entrevistas estruturadas e revisão de instrumentos pré-existent. O banco de itens original continha mais de 200 itens, numa estrutura de escala de *Likert* de 6 pontos. Os questionários foram completados por 166 indivíduos, maioritariamente gestores intermédios e de alto nível, do sexo masculino.

A maioria das 28 escalas na versão final do instrumento foi produzida através de análise factorial. No entanto, este método revelou-se ineficaz para as escalas das “Fontes de

pressão”, devido à dimensão da amostra utilizada. Foi utilizada a análise do conteúdo para atribuir cada item à escala correspondente, baseado nas investigações de French, Caplan & Harrison (1982).

Para testar as propriedades psicométricas do questionário, Williams (1996) utilizou dados recolhidos entre 1990 e 1995, ficando com um total de 14455 questionários válidos de indivíduos a quem este havia sido aplicado uma única vez. Os autores pretendiam avaliar a fiabilidade das subescalas e da estrutura factorial, utilizando análise de conteúdo e análise factorial confirmatória. Os resultados desta investigação confirmaram a preocupação de outros investigadores que utilizaram o instrumento uma vez que, embora as escalas de “Satisfação com o trabalho”, “Saúde física”, “Saúde mental” e “Fontes de pressão” estejam bem documentadas na literatura, medidas como “Comportamento Tipo A”, “*Locus* de controlo” e “*Coping*” necessitavam de ser mais aprofundadas.

O desenvolvimento do PMI:

Com o objectivo de superar as limitações do questionário original e também de incluir alguns melhoramentos sugeridos pelos utilizadores, Williams & Cooper iniciam o processo de melhorar o OSI, que culminou com a publicação do PMI em 1996.

Para a mudança da designação foi determinante a informação por parte dos sujeitos de que a utilização da palavra *stress* no título do questionário induzia as respostas, pressupondo que havia um problema de *stress* na organização e fazendo também com que os sujeitos referissem mais *stress* do que se fosse utilizada uma palavra mais neutra. Optaram então por enfatizar a pressão, o lado neutro, do que o *stress*, as consequências negativas.

Neste melhoramento, Williams & Cooper pretendiam ainda que a nova versão:

- Fosse rápida de completar e não – ameaçadora, optando-se por retirar os itens cuja distribuição não obedecia à curva de *Gauss*.
- Equilibrasse utilidade e poder, mantendo-se o menor número de itens possível para preservar as propriedades psicométricas.
- Pudessem ser utilizadas por todos dentro da organização, simplificando os itens para que fosse acessível a todos, independentemente do seu nível de literacia.
- Pudessem ser utilizadas em vários cenários organizacionais, uma vez que é um instrumento estandardizado que deverá permitir comparar grupos de

organizações diversas, o que foi conseguido através da utilização de uma amostra proveniente de 100 organizações de quadrantes diversos.

- Fosse isento de *bias* cultural, pelo que os itens problemáticos foram removidos.
- Identificasse aspectos específicos da organização e reflectisse as mudanças no trabalho, pois o mundo laboral está em mutação constante e o instrumento deve permitir medir as mudanças tecnológicas ou a insegurança no trabalho, por exemplo.

Os participantes nesta revisão incluíram, para além do *data set* de 14455 sujeitos que haviam completado o OSI, quatro fontes independentes de quadrantes diferentes, para testar a fiabilidade das novas escalas em grupos distintos daqueles usados no seu desenvolvimento. Estes consistiam em 465 gerentes de uma grande empresa multinacional da indústria manufactora, 3041 trabalhadores de uma empresa de telecomunicações, numa amostra transversal aos vários níveis da empresa, 90 pacientes de uma clínica psiquiátrica que completaram as escalas de “Saúde física”, “Saúde mental” e “*Coping*” do OSI. Por fim, o novo PMI, com todos os itens adicionais foi testado numa amostra variada de trabalhadores de organizações públicas e privadas no Reino Unido ($n=4946$), o que dá $N=22997$ sujeitos para o desenvolvimento do questionário.

O PMI foi construído por duas fases: melhorando as propriedades psicométricas do OSI através de análise factorial exploratória, análise de conteúdo e análise factorial confirmatória e adicionando aos itens restantes outros destinados a fortalecer as escalas mais fracas e a produzir outras, surgidos da utilização de *focus group* e igualmente submetidos a análise factorial e análise de conteúdo.

A versão final do questionário é constituída por 90 itens, divididos em 22 subescalas.

- A satisfação é medida pela junção das escalas de “Satisfação com o trabalho” e “Satisfação organizacional”.
- As escalas de “Saúde física” e “Saúde mental” são constituídas pelas subescalas “Estado Mental” (que mede a ansiedade / depressão), “Resiliência”, “Nível de

confiança” (que mede a preocupação), “Sintomas físicos” e “Nível de energia” (que mede a exaustão).

- As fontes de pressão são medidas por um conjunto de oito subescalas: “Volume de trabalho”, “Relacionamentos”, “Equilíbrio família-trabalho”, “Papel da gestão”, “Perturbações diárias”, “Responsabilidade pessoal”, “Reconhecimento” e “Clima organizacional”.
- As diferenças individuais são explicadas recorrendo às subescalas “Paciência – impaciência” e “Comportamento tipo-A”, bem como “Influência Pessoal” e “Controlo”, constituído estas as duas dimensões do *Locus* de Controlo.
- A escala de *Coping* é representada pelas subescalas “Focus no problema” e “Equilíbrio trabalho/família”.
- A escala de “Suporte social” foi identificada como um conteúdo à parte das escalas anteriores.

No Anexo 6, podemos encontrar a lista dos itens e subescalas que cosntituem cada escala, estando representados no mesmo Anexo 7 a lista de itens que, não sendo parte de nenhuma das escalas actuais, fazem parte do questionário para efeitos de investigação.

As escalas podem ser agrupadas em quatro categorias ou factores: Variáveis *stressoras* (ou fontes de pressão), Variáveis moderadoras (diferenças individuais), Saúde física e mental e Variáveis resultantes (efeitos), ta como apresentado no quadro 1.

Quadro 1: Estrutura Factorial do PMI

	Sub-Escalas
Variáveis <i>stressoras</i>	Volume de Trabalho Reconhecimento Relacionamento Clima Organizacional Responsabilidade Pessoal Papel de Gestão Equilíbrio Trabalho – Família Perturbações Diárias
Variáveis moderadoras	Comportamento Tipo A Paciência – Impaciência Influência Pessoal Controlo <i>Focus</i> no Problema Equilíbrio Vida Pessoal-Trabalho Suporte Social
Saúde física e mental	Estado mental Resiliência Nível de Confiança Sintomas Físicos Nível de Energia
Variáveis resultantes	Satisfação com o Trabalho Satisfação organizacional Segurança Organizacional Envolvimento Organizacional Estado Mental Resiliência Nível de Confiança Sintomas Físicos Nível de Energia

O trabalho final foi então testado pelo grupo de gestores ($n=465$), pelos empregados da empresa de telecomunicações ($n=3041$) e pelos pacientes da clínica psiquiátrica nas escalas de “Saúde mental”, “Saúde física” e “*Coping*” ($n=90$).

O quadro 2 mostra a fiabilidade das escalas, das quais apenas a subescala de “Perturbações Diárias” apresenta um valor inferior ao que os investigadores haviam definido como ideal ($\alpha=0.8$ para a escala e $\alpha=0.7$ para as subescalas).

Em 2007, com $n = 40232$, os resultados para o mantêm-se dentro dos parâmetros com a subescala de “Perturbações Diárias” a manter-se abaixo dos 0.7.

Quadro 2: Fiabilidade das Escalas do *Pressure Management Indicator*

Subescala	Nº Itens	Média (1998)	DP (1998)	(1998)	Média (2007)	DP (2007)	(2007)
Satisfação com o Trabalho	6	22.60	5.39	0.89	23.54	5.54	0.89
Satisfação Organizacional	6	19.34	4.65	0.83	20.23	4.92	0.83
Segurança Organizacional	5	16.08	3.96	0.77	17.27	4.04	0.77
Envolvimento Organizacional	5	18.80	3.81	0.75	19.48	3.95	0.75
Estado Mental	5	20.41	5.35	0.82	20.67	5.31	0.82
Resiliência	4	17.47	3.63	0.70	17.66	3.61	0.70
Nível de Confiança	3	10.41	3.45	0.70	10.37	3.47	0.70
Sintomas Físicos	3	14.81	3.08	0.72	14.95	3.04	0.72
Nível de Energia	4	14.67	4.49	0.79	14.95	4.49	0.79
Volume de trabalho	6	17.30	6.13	0.84	17.79	6.3	0.84
Relacionamento	8	25.84	7.34	0.88	25.46	7.66	0.88
Reconhecimento	4	12.92	4.56	0.85	12.49	4.57	0.85
Clima Organizacional	4	13.45	3.74	0.78	13.02	3.8	0.78
Responsabilidade Pessoal	4	12.17	3.52	0.79	12.26	3.65	0.79
Papel de Gestão	4	9.16	3.97	0.73	9.54	4.01	0.73
Equilíbrio Trabalho – Família	6	13.56	5.64	0.83	13.92	5.72	0.83
Perturbações Diárias	4	11.34	3.13	0.64	11.41	3.25	0.64
Comportamento Tipo A	5	15.48	3.13	0.72	15.83	3.2	0.72
Paciência – Impaciência	5	18.49	3.44	0.80	18.6	3.61	0.80
Controlo	5	11.70	2.20	0.72	17.19	3.31	0.72
Influência Pessoal	3	16.64	3.16	0.71	12.08	2.37	0.71
Focus no Problema	6	16.99	3.26	0.80	24.52	4.04	0.80
Equilíbrio Vida Pessoal - Trabalho	4	10.81	2.46	0.73	16.90	3.37	0.73
Suporte Social	3	10.66	2.96	0.80	10.75	3.01	0.80

Fontes: Dados de 1998 De Williams & Cooper, 1998 e dados de 2007 fornecidos por *Resource System, Ltd*, via email em 16 de Maio de 2011.

Ao nível das correlações, todas as variáveis resultantes estão positivamente correlacionadas, sendo o factor “Variáveis moderadoras” aquele onde se encontram as correlações mais fracas. A matriz de correlação permite concluir que níveis elevados de satisfação, envolvimento, segurança e bem-estar físico e psicológico estão negativamente correlacionados com níveis altos de pressão e impaciência. As variáveis resultantes estão

positivamente correlacionadas com um elevado nível de controlo e influência, aborrecimento, comportamento tipo A e maior utilização de estratégias de *coping*.

Utilizado no Reino Unido em larga escala, o PMI foi também utilizado num estudo comparativo internacional sobre *stress* no local de trabalho, envolvendo 28 países, incluindo Portugal, pelo que existe uma versão do teste em Língua Portuguesa.

Encontra-se representado no Quadro 3 a matriz de interpretação do questionário, segundo a *Resource Systems Ltd* (informações fornecidas via email em 16 de Maio de 2011).

Quadro 3: Matriz de interpretação do PMI

	Sub-Escalas	Significado	Pontuação Baixa	Pontuação Alta
Variáveis Stressoras	Volume de Trabalho	A quantidade ou dificuldade do trabalho com que tem de lidar	Menos Pressão	Mais Pressão
	Reconhecimento	A medida que precisam de ver o seu trabalho reconhecido	Menos Pressão	Mais Pressão
	Relacionamento	Quão bom é o relacionamento com as pessoas à sua volta, particularmente no trabalho	Menos Pressão	Mais Pressão
	Clima Organizacional	O “sentimento” ou “atmosfera” no local de trabalho	Menos Pressão	Mais Pressão
	Responsabilidade Pessoal	Ter responsabilidade pelas suas acções e decisões	Menos Pressão	Mais Pressão
	Papel de Gestão	Ser responsável por gerir ou supervisionar outras pessoas	Menos Pressão	Mais Pressão
	Equilíbrio Trabalho – Família	“Desligar” ⁶ da pressão no trabalho quando em casa e vice -versa	Menos Pressão	Mais Pressão
	Perturbações Diárias	As perturbações diárias no local de trabalho	Menos Pressão	Mais Pressão
Variáveis Moderadoras	Comportamento Tipo A ⁷	O desejo de ser bem sucedido e atingir resultados	Menos <i>drive</i>	Mais <i>drive</i>
	Paciência – Impaciência	O ritmo de vida de cada pessoa e a sua capacidade de gerir a sua necessidade de urgência	Mais Paciente	Mais Impaciente
	Influência Pessoal	A medida em que é capaz de exercer influência no seu trabalho	Pouca Influência e controlo	Muita influência e Controlo

⁶ “switching off” no original⁷ “Type A Drive” no original

Equilíbrios Díficeis: Stress Laboral, Equilíbrio trabalho/família e diferenças de género

	Controlo	A percepção de influenciar e controlar os acontecimentos	Pouca influência e arbítrio ⁸	Muita Influência e arbítrio
	<i>Focus</i> no Problema	A medida em que planeia antecipadamente e gere o seu tempo para lidar com os problemas	Menos utilização de Estratégias focadas no problema	Mais utilização de estratégias focadas no problema
	Equilíbrio Vida pessoal - Trabalho	A medida em que uma pessoa é capaz de separar trabalho de vida pessoal e não deixa os problemas afectá-lo	Menos utilização de Equilíbrio Vida Pessoal -Trabalho	Mais utilização de Equilíbrio Vida Pessoal -Trabalho
	Suporte Social	A ajuda obtida por discutir problemas ou situações com outras pessoas	Menos utilização de suporte social	Mais utilização de suporte social
Variáveis Resultantes	Satisfação com o Trabalho	Quão satisfeito se sente com o trabalho em que está envolvido, em termos de tarefas e funções	Pouca Satisfação com o trabalho	Muita Satisfação com o trabalho
	Segurança Organizacional	Quão seguro se sente sobre a estabilidade da organização e o nível da segurança com o trabalho	Muito inseguro	Muito seguro
	Envolvimento ⁹ Organizacional	Quão envolvida uma pessoa estão com a organização e a medida em que sente que o trabalho melhora a sua qualidade de vida	Não envolvido com a organização	Muito envolvido com a organização
	Satisfação organizacional	Quão satisfeito se sente sobre a forma como a organização está estruturada e sobre o seu	Pouca Satisfação com	Muita Satisfação

⁸ “discretion” no original. *freedom or authority to make judgments and to act as one sees fit (esp in the phrases **at one's own discretion, at the discretion of**)* De <http://dictionary.reference.com/browse/discretion>

⁹ “Commitment” no original

Equilíbrios Díficeis: Stress Laboral, Equilíbrio trabalho/família e diferenças de género

		funcionamento	a Organização	com a Organização
	Estado de Espírito	Quão satisfeito se sente sobre o seu estado mental	Sente-se ansioso	Sente-se satisfeito
	Resiliência (Também parte do Factor Saúde Física e Mental)	A capacidade de reagir ¹⁰ face a reveses ou problemas	Fraca capacidade de reagir	Boa capacidade de reagir
	Nível de Confiança (Também parte do Factor Saúde Física e Mental)	A medida em que se sente seguro ou preocupado	Sente-se preocupado	Sente-se seguro
	Sintomas Físicos (Também parte do Factor Saúde Física e Mental)	Quão calmo se sente em termos de tensão física ou outras sensações desconfortáveis	Algum desconforto físico	Sente-se calmo
	Nível de Energia (Também parte do Factor de Saúde Física e Mental)	A quantidade de energia e vitalidade antes de se sentir cansado e esgotado	Menos energia ou sente-se mais cansado	Mais energia ou sente-se menos casado

¹⁰ “Bounce back” no original

O Estudo

Foi realizado um estudo não experimental transversal, descritivo/descritivo correlacional.

A recolha de dados foi efectuada entre 17 de Fevereiro e 11 de Maio de 2011, através da resposta a um questionário *online* anónimo, fornecido pela *Resource System Ltd*, detentora dos direitos de utilização do questionário. O *link* foi enviado por *email* a todos os colaboradores com contrato directo com a *Cisco Systems* baseados no escritório de Oeiras, juntamente com um pequeno texto explicitando o estudo (Anexo 3)

Foi obtida uma amostra de 42 questionários ($n = 42$), sendo a população total de 161 colaboradores ($N=161$), correspondendo n a 26% população. Todos os questionários foram considerados válidos, identificando-se todavia um questionário que terá ficado em branco.

Os dados foram recolhidos pela *Resource System Ltd*, que cotou os questionários e devolveu apenas os resultados, não tendo havido acesso directo aos dados. O questionário é composto por variáveis sócio-demográficas e Subescalas, sendo as subescalas em formato *Likert* de 1 a 6, sendo 1 o mais baixo e 6 o mais alto; contudo, existem itens cotados de forma invertida, em que o 6 é mais baixo e o 1 o mais alto, embora não nos tenham sido facultados os respectivos números.

Das variáveis sócio-demográficas apresentadas no questionário, as questões relativas à Data de Nascimento, Título da Função, Organização, Número de Empregado e Nível eram de resposta facultativa, levando a que não fossem respondidas pela maioria dos sujeitos da amostra, pelo que se optou pela exclusão destas variáveis.

Ainda assim, da caracterização da empresa ficaram alguns dados demográficos: 95% dos colaboradores da *Cisco Systems Portugal* tem formação académica igual ou superior a Licenciatura e a média de idades é de 32 anos.

	Frequência	Percentagem Válida
Masculino	16	39,0
Feminino	25	61,0
Total	41	100,0
<i>Missing</i>	1	
Total	42	

Tabela 1: Caracterização da amostra quanto ao género

Tal como consta na tabela 1, 16 sujeitos são do género masculino e 25 do género feminino, correspondendo respectivamente a 39% e 61%.

	Frequência	Percentagem Válida
Horário Integral	33	80,5
Contrato	8	19,5
Total	41	100,0
<i>Missing</i>	1	
Total	42	

Tabela 2: Caracterização da amostra quanto ao tipo de contrato

No que respeita ao tipo de contrato, verifica-se a ausência de trabalhadores em tempo parcial, sendo a maioria (80,5%) trabalhadores com horário integral tal como pode ser observado na tabela 2.

	Frequência	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
0	2	4,9	4,9
1	6	14,6	19,5
2	1	2,4	22,0
3	13	31,7	53,7
4	8	19,5	73,2
5	1	2,4	75,6
6	1	2,4	78,0
7	1	2,4	80,5
9	1	2,4	82,9
10	4	9,5	92,7
12	1	2,4	95,1
13	1	2,4	97,6
14	1	2,4	100,0
Total	41		
<i>Missing</i>	1		
Total	42		

Tabela 3: Número de anos na função para os sujeitos da amostra

Como pode ser observado na tabela 3, o número de anos na função na empresa varia entre 0 (menos de um ano) e 14, com uma média de 4.51 anos para um DP de 3,606 (Anexo 10). De realçar que 3 anos e 4 anos são responsáveis, respectivamente, por 31,7% e 19,5% do total de respostas e que 73,2% dos sujeitos estão na empresa há 4 ou menos anos.

	Frequência	Percentagem Válida
Manual/Hábil	5	12,8
De Escritório/Administração	19	48,7
Gerência/Técnico	11	28,2
Senior Gerência/Profissional	4	10,3
Total	41	100,0
<i>Missing</i>	1	
Total	42	

Tabela 4: Caracterização da amostra quanto ao tipo de Função

Quanto ao tipo de Função, verifica-se que 19 sujeitos efectuem trabalho de Escritório/Administração, o que corresponde a 48,7% do total, como consta da tabela 4.

	Frequência	Percentagem Válida
35	1	2,4
38	1	2,4
40	38	92,7
50	1	2,4
Total	41	100,0
<i>Missing</i>	1	
Total	42	

Tabela 5: Número de horas de trabalho semanais previstas para a amostra

Como podemos observar na tabela 5, o número de horas semanais previstas é de 40 horas para 92,7% dos sujeitos.

	Frequência	Percentagem Válida	Percentagem Acumulada
36	1	2,4	2,4
40	5	12,2	14,6
43	1	2,4	17,1
45	7	17,1	34,1
46	2	4,9	39,0
48	2	4,9	43,9
50	11	26,8	70,7
55	8	19,5	90,2
60	4	9,8	100,0
Total	41	100,0	
<i>Missing</i>	1		
Total	42		

Tabela 6: Número de horas de trabalho semanais realmente efectuadas pelos sujeitos

O número de horas realmente efectuadas varia entre 36 e 60 horas, sendo 50 horas semanais o valor mais frequente (26,8%), seguido de 55 horas semanais (19,5%) e 45 horas semanais (17,1%), como podemos ver na tabela 6.

	Frequência	Percentagem Válida
Escolha Própria	11	26,8
Espera-se que você o faça	1	2,4
Para que o trabalho seja feito	25	61,0
Não trabalha horas extra	4	9,8
Total	41	100,0
<i>Missing</i>	1	
Total	42	

Tabela 7: Motivos apontados pelos sujeitos para a realização de horas extraordinárias

Na tabela 7 podemos observar que 61% dos sujeitos indica que realiza horas extraordinárias para que o trabalho seja feito e apenas 9,8% dos sujeitos consideram que não trabalham horas extras.

	Frequência	Percentagem Válida
Sim	6	14,6
Não	35	85,4
Total	41	100,0
<i>Missing</i>	1	
Total	42	

Tabela 8: Acontecimentos de vida marcantes

Na tabela 8 podemos observar que 14,6% dos sujeitos relatam a existência de um acontecimento de vida marcante nos últimos 3 meses, tal como a morte de um parente próximo ou a perda de emprego do cônjuge.

	Goza de boa saúde actualmente		Sofreu doença grave nos últimos 3 meses	
	Frequência	Percentagem Válida	Frequência	Percentagem Válida
Sim	39	95,1		
Não	2	4,9	40	100,0
Total	41	100,0	40	100,0
<i>Missing</i>	1		2	
Total	42		42	

Tabela 9: Estado de saúde reportado pelos sujeitos

Como se observa na tabela 9, apenas 2 sujeitos consideram não gozar de boa saúde actualmente, o que corresponde a 4,9% e 100% dos sujeitos não sofreram de qualquer doença grave nos últimos 3 meses.

	Frequência	Percentagem Válida
Sim	13	31,7
Não	28	68,3
Total	41	100,0
<i>Missing</i>	1	
Total	42	

Tabela 10: Pressão negativa sentida pelos sujeitos nos últimos 3 meses

Na tabela 10 podemos observar que 13 sujeitos, ou seja, 31,7% consideram estar a sofrer de pressão negativa que começou há 3 meses mas que ainda os afecta, enquanto que 28 sujeitos, ou seja, 68,3% não se considera sob a influência de pressão negativa que se tenha iniciado há mais de 3 meses.

	Frequência	Percentagem Válida
Sempre	8	19,5
Normalmente	8	19,5
Às vezes	7	17,1
De vez em quando	13	31,7
Nunca	5	12,2
Total	41	100,0
<i>Missing</i>	1	
Total	42	

Tabela 11: Prática regular de actividade física

A actividade física seguindo um programa regular faz parte da rotina de 56, 1% dos sujeitos, sendo que destes praticam exercício físico sempre 19,5%, normalmente 19,5% e às vezes 17,1%. 31,7% dizem praticar exercício físico de vez em quando e 12,2% indicam nunca praticar exercício físico seguindo um programa regular, como indica a tabela 11.

	Frequência	Percentagem Válida
Sim	13	31,7
Não	28	68,3
Total	41	100,0
<i>Missing</i>	1	
Total	42	

Tabela 12: Hábitos tabágicos dos sujeitos

Na tabela 12 podemos observar que 13 sujeitos (31,7%) indicam ser fumadores.

	Quantos cigarros por dia	Quantos charutos por dia
N	12	1
Média	9,92	12
Desvio Padrão	10,672	
Mínimo	1	12
Máximo	35	12

Tabela 13: Média de consumo diário de cigarros e charutos

Da tabela 13, constatamos que, dos 13 sujeitos que têm hábitos tabágicos, 1 indica fumar 12 charutos por dia e os restantes 12 uma média de 9,92 cigarros por dia (DP = 10,672).

	Frequência	Percentagem Válida
Sim	19	47,5
Não	21	52,5
Total	40	100,0
<i>Missing</i>	2	
Total	42	

Tabela 14: Consumo de bebidas alcoólicas reportado pelos sujeitos

Relativamente ao consumo de bebidas alcoólicas, 47,5% dos sujeitos refere consumir bebidas alcoólicas, como indicado na tabela 14, com uma média de consumo de 4,35 unidades por semana (DP = 6,293), sendo uma unidade equivalente a uma cerveja, uma taça de vinho ou uma bebida espirituosa (Anexo 12)

	Dias de baixa por doença nos últimos 3 meses		Dias tirados por enfermidade própria	
	Frequência	Percentagem Válida	Frequência	Percentagem Válida
0	34	87,2	33	91,7
1	5	12,8	3	8,3
Total	39	100,0	36	100,0
<i>Missing</i>	3		6	
Total	42		42	

Tabela 15: Absentismo por doença nos últimos 3 meses

Na tabela 15 podemos observar que 87,2% dos sujeitos revela não ter faltado ao trabalho por motivos de doença nos últimos 3 meses, enquanto 5 sujeitos, ou seja, 12,8% indicam ter faltado ao trabalho por motivos de doença durante um dia. Destes, 3 sujeitos, correspondendo a 8,3% do total indica ter faltado um dia por enfermidade própria e não por outros motivos como por assistência à família.

Resultados

Apresentam-se em seguida os resultados obtidos para os quatro factores (variáveis stressoras, moderadoras, resultantes e saúde física e mental), com os respectivos valores de e as medidas de tendência central de cada escala, comentando aquelas cujos resultados se aproximaram mais dos limites superiores ou inferiores. Seguidamente apresentam-se os resultados para os grupos masculino e feminino, para os vários tipos de trabalho e as correlações entre variáveis.

Resultados globais da amostra

As “Variáveis *stressoras*”, constituídas pelas subescalas “Volume de trabalho”, “Relacionamentos”, “Reconhecimento”, “Clima organizacional”, “Responsabilidade pessoal”, “Funções de gestão”, “Equilíbrio trabalho/família” e “Perturbações Diárias” apresentaram um α de Cronbach de 0,904¹¹.

	Média	DP	Mínimo	Máximo
Volume de Trabalho	22,32	7,517	6	36
Relacionamentos	30,95	11,205	8	48
Reconhecimento	16,00	4,783	4	24
Clima Organizacional	12,61	4,054	4	20
Responsabilidade Pessoal	14,05	4,558	4	24
Funções de Gestão	11,93	4,381	4	20
Equilíbrio Trabalho/Família	18,95	7,923	6	36
Perturbações Diárias	12,34	3,503	4	19

Tabela 16: Médias e DP das subescalas que constituem as variáveis *stressoras*

¹¹ Segundo Bryman & Cramer (1990), a maioria dos autores considera valores de $r > 0,70$ como indicadores de boa consistência interna, sendo esta tanto melhor quanto mais se aproximar de 1.

Da análise da tabela 16, verifica-se que a subescala “Relacionamentos” tem um DP de 11,205 para uma média de 30,95, num intervalo de respostas que variou entre 8 e 48 pontos. Relativamente à subescala “Reconhecimento”, esta apresentou uma média de 16 e um DP de 4,783, para valores mínimos de 4 pontos e máximos de 24 pontos. Já o “Equilíbrio trabalho/família” apresentou um DP de 7,923 para uma média de 18,95, com valores mínimos de 6 e máximos de 36 pontos e a subescala de “Perturbações Diárias” revelou uma média de 12,34 e um DP de 3,503, oscilando entre 4 e 19 pontos.

As “Variáveis moderadoras”, que agrupam as subescalas “Comportamento Tipo A”, “Impaciência”, “Controlo”, “Influência pessoal”, “Focus nos problemas”, “Equilíbrio vida/trabalho” e “Suporte Social” apresentaram um α de Cronbach de 0,531.

	Média	DP	Mínimo	Máximo
Comportamento Tipo A	17,10	2,526	11	22
Impaciência	20,07	4,002	5	29
Controlo	17,83	3,099	12	28
Influência Pessoal	12,68	2,268	7	16
Focus nos Problemas	27,54	4,505	13	36
Equilíbrio Vida/Trabalho	17,02	3,679	7	24
Suporte Social	12,80	3,149	4	18

Tabela 17: Médias e DP das subescalas que constituem as variáveis moderadoras

Como podemos observar na tabela 17, a subescala “Comportamento Tipo A” apresentou uma média de 17,10 e um DP de 2,526, oscilando entre 11 e 22 pontos. Quanto à subescala “Influência Pessoal”, o DP foi de 2,268 para uma média de 12,68 e um intervalo de respostas entre 7 e 16 pontos. A subescala “Focus nos problemas” apresentou uma média de 27,54 e um DP de 4,505, oscilando entre 13 e 36 pontos. No que respeita à subescala “Equilíbrio vida/trabalho”, esta variou entre valores mínimos de 7 e máximos de 24, para uma média de 17,02 e DP de 3,679.

As “Variáveis resultantes”, obtidas pelo conjunto das subescalas “Satisfação com o trabalho”, “Satisfação organizacional”, “Segurança organizacional”, “Compromisso

organizacional”, “Estado de espírito”, “Resiliência”, “Nível de confiança”, “Sintomas físicos” e “Nível de energia”, apresentaram um α de Cronbach de 0,721.

	Média	DP	Mínimo	Máximo
Satisfação com o Trabalho	27,15	6,023	6	36
Satisfação Organizacional	27,68	4,990	6	36
Segurança Organizacional	18,59	2,604	11	25
Compromisso Organizacional	22,78	2,943	18	29
Estado de Espírito	21,66	5,537	5	30
Resiliência	19,63	3,553	12	24
Nível de Confiança	9,56	3,781	3	16
Sintomas Físicos	14,88	2,529	6	18
Nível de Energia	15,71	4,014	8	23

Tabela 18: Médias e DP das subescalas que constituem as variáveis resultantes

A subescala “Satisfação com o trabalho” apresentou uma média de 27,15 e um DP de 6,023, variando entre 6 e 36 pontos, como indica a tabela 18. Podemos também observar que a subescala “Satisfação organizacional” oscilou entre 6 e 36 pontos e tem uma média de 27,68 e um DP de 4,990, a subescala “Resiliência” teve um valor mínimo de 12 e máximo de 24 pontos, com uma média de 19,63 e um DP de 3,553 e a subescala “Sintomas físicos” oscilou entre 6 e 18 pontos, para um valor médio de 14,88 e um DP de 2,539.

As subescalas “Estado de espírito”, “Resiliência”, “Nível de confiança”, “Sintomas físicos” e “Nível de energia” constituem ainda o factor “Saúde Física e Mental”, com um α de Cronbach de 0,538, cujas médias e DP podemos encontrar acima na tabela 18.

Diferenças em função do género

Apresentam-se seguidamente as médias e DP para o género masculino e feminino em todas as subescalas, comparando-as com a média total da amostra.

	Média amostra	DP amostra	Média Masculino	DP masculino	Média Feminino	DP Feminino
Volume de Trabalho	22,32	7,517	19,69	7,499	24,00	7,337
Relacionamentos	30,95	11,205	29,13	10,763	32,12	11,766
Reconhecimento	16,00	4,783	14,81	4,460	16,76	5,011
Clima Organizacional	12,61	4,054	13,13	4,145	12,28	4,128
Responsabilidade Pessoal	14,05	4,558	13,00	4,531	14,72	4,632
Funções de Gestão	11,93	4,381	12,00	4,590	11,88	4,428
Equilíbrio Trabalho/Família	18,95	7,923	19,69	7,291	18,48	8,569
Perturbações Diárias	12,34	3,503	11,50	4,427	12,88	2,818

Tabela 19: Diferenças entre o género masculino e feminino para o conjunto das variáveis *stressoras*

Pela análise da tabela 19 verifica-se que o grupo feminino reporta médias superiores à amostra em todas as subescalas, à excepção da subescala “Clima organizacional”, “Funções de gestão” e “Equilíbrio trabalho/família”.

	Média amostra	DP amostra	Média Masculino	DP masculino	Média Feminino	DP Feminino
Comportamento Tipo A	17,10	2,526	17,79	2,522	16,72	2,558
Impaciência	20,07	4,002	20,50	2,875	19,80	4,690
Controlo	17,83	3,099	17,88	2,825	17,80	3,379
Influência Pessoal	12,68	2,268	12,94	2,594	12,52	2,124
Focus nos Problemas	27,54	4,505	28,25	5,768	27,08	3,651
Equilíbrio Vida/Trabalho	17,02	3,679	17,75	4,344	16,56	3,280
Suporte Social	12,80	3,149	12,50	3,502	13,00	3,028

Tabela 20: Diferenças entre o género masculino e feminino para o conjunto das variáveis moderadoras

Na tabela 20, relativa às variáveis moderadoras, verificamos que o grupo masculino reporta médias inferiores à média da amostra na subescala “Suporte social”, sendo essa a única subescala onde o grupo feminino obtém uma média superior à da amostra.

	Média amostra	DP amostra	Média Masculino	DP Masculino	Média Feminino	DP Feminino
Satisfação com o Trabalho	27,15	6,023	29,38	5,451	25,72	6,161
Satisfação Organizacional	27,68	4,990	29,19	4,037	26,72	5,466
Segurança Organizacional	18,59	2,604	18,94	2,977	18,36	2,430
Compromisso Organizacional	22,78	2,943	23,50	3,347	22,32	2,268
Estado de Espírito	21,66	5,537	23,88	5,328	20,24	5,410
Resiliência	19,63	3,553	20,31	3,911	19,20	3,391
Nível de Confiança	9,56	3,781	11,00	3,847	8,64	3,593
Sintomas Físicos	14,88	2,529	15,31	1,957	14,60	2,901
Nível de Energia	15,71	4,014	17,31	4,301	14,68	3,625

Tabela 21: Diferenças entre o género masculino e feminino para o conjunto das variáveis resultantes

Na tabela 21, verificamos que o grupo feminino obtém médias inferiores à da amostra em todas as subescalas, sendo as médias do grupo masculino superiores à média da amostra para as variáveis resultantes.

	Média amostra	DP amostra	Média Masculino	DP Masculino	Média Feminino	DP Feminino
Estado de Espírito	21,66	5,537	23,88	5,328	20,24	5,410
Resiliência	19,63	3,553	20,31	3,911	19,20	3,391
Nível de Confiança	9,56	3,781	11,00	3,847	8,64	3,593
Sintomas Físicos	14,88	2,529	15,31	1,957	14,60	2,901
Nível de Energia	15,71	4,014	17,31	4,301	14,68	3,625

Tabela 22: Diferenças entre o género masculino e feminino para o factor saúde física e mental

Na tabela 22, relativa ao factor saúde física e mental verificamos novamente que os resultados superiores à média da amostra são do grupo masculino, uma vez que as subescalas que constituem este factor estão englobadas nas variáveis resultantes.

Todavia, apesar das diferenças nos valores das médias, apenas para as subescalas “Estado de espírito” e “Nível de confiança” estes resultados são estatisticamente significativos, com $t=2,111$ e $t=2,109$, respectivamente, para um nível de significância $<0,05$, como consta no Quadro 4.

Quadro 4: Diferenças estatisticamente significativas entre os grupos masculino e feminino (sig<0,05)

	Média Masculino	DP Masculino	Média Feminino	DP Feminino	<i>t</i>	<i>sig (2-tailed)</i>
Estado de Espírito	23,88	5,328	20,24	5,410	2,111	0,041
Nível de Confiança	11,00	3,847	8,64	3,593	2,109	0,041

Diferenças por Tipo de trabalho

Relativamente ao Tipo de Trabalho, utilizando a análise de variância, (ver anexo 43), verificámos que existem diferenças estatisticamente significativas entre os grupos nas subescalas “Nível de Energia”, “Volume de Trabalho” e “Equilíbrio Vida/Trabalho”, tal como indicado no quadro 5.

Quadro 5: Diferenças estatisticamente significativas reportadas no tipo de trabalho

		Soma dos Quadrados	Graus de Liberdade	Média dos Quadrados	F	Sig
Nível de Energia	Entre Grupos	154,341	3	51,447	3,632	0,022
	Intra Grupos	494,890	35			
	Total	649,231	38	14,140		
Volume de Trabalho	Entre Grupos	440,403	3	146,801	2,958	0,046
	Intra Grupos	1737,186	35			
	Total	2177,590	38	49,634		
Equilíbrio Vida/trabalho	Entre Grupos	130,392	3	43,464	3,729	0,020
	Intra Grupos	407,967	35			
	Total	538,359	38	11,656		

Através de análise posterior, foi possível identificar quais os grupos em que estas diferenças eram estatisticamente significativas. No quadro 6 podemos ainda observar que o Tipo de Trabalho Sênior Gerência/Profissional está referenciado em todas as escalas onde existem diferenças significativas.

Quadro 6: Identificação dos grupos profissionais com diferenças estatisticamente significativas por Tipo de Trabalho.

	Tipo de trabalho	<i>p</i>
Nível de Energia	Manual /Hábil e Sênior Gerência/ Profissional	<i>P</i> =0,012
	Gerência/Técnico e Sênior Gerência/ Profissional	<i>P</i> =0,045
Volume de Trabalho	Manual /Hábil e Sênior Gerência/ Profissional	<i>p</i> =0,034
Equilíbrio Vida/trabalho	Manual /Hábil e Sênior Gerência/ Profissional	<i>P</i> =0,036

Correlações

A nível das correlações, podemos observar no quadro 7 que a subescala “Equilíbrio trabalho/família” e a escala de “*Coping*” estão positivamente correlacionadas com as variáveis *stressoras*, com valores de 0,890 e 0,748, respectivamente e sig=0,000. Destaque para a correlação negativa, embora não estatisticamente significativa, entre variáveis *stressoras* e “Equilíbrio vida/trabalho”.

Quadro 7: Correlação entre variáveis *stressoras* e subescalas “Equilíbrio trabalho/família”, “Suporte Social”, “Equilíbrio vida/trabalho” e escala “*Coping*”¹²

		Variáveis <i>stressoras</i>	Equilíbrio Trabalho/família	Suporte Social	<i>Coping</i>	Equilíbrio Vida/Trabalho
Variáveis	Pearson Correlation	1	0,890	0,048	0,748	-0,163
<i>Stressoras</i>	Sig. (2-tailed)		0,000	0,761	0,000	0,309

¹² Escala “*Coping*” constituída pelas subescalas “Focus no problema” e “Equilíbrio vida/trabalho”

Discussão dos Resultados

Tal como nos estudo de Bellman et al (2003) e Mejia & Salgado (2008), o número real de horas de trabalho semanais é próximo das 50 (Anexo 11) e 61% dos sujeitos indica que as realiza para que o trabalho seja feito, tal como no estudo de Bellman (idem).

O agrupamento das subescalas em factores ou categorias, tal como sugerido por Williams & Cooper em 1998, revela valores de consistência interna de 0,904 para as variáveis *stressoras* e 0,721 para as variáveis *resultantes*, o que indica que estes são de facto bons agrupamentos de variáveis. Para as variáveis *moderadoras* este valor foi de 0,531, o que poderá estar relacionado com o facto de que, em 1998, Williams e Cooper terem já identificado este factor como aquele com mais fracas correlações internas.

Face aos resultados obtidos, podemos considerar corroborada a hipótese H1Ç os colaboradores que responderam ao questionário revelam *stress*.

Analizando as médias obtidas pela investigação utilizando este instrumento até 2007 (ver Quadro 4: Fiabilidade das Escalas do *PMI*) e comparando-as com as médias obtidas nesta pesquisa, constatamos que as subescalas desta investigação apresentam médias superiores aos resultados fornecidos pela *Resource System Ltd.*, à excepção das subescalas “Nível de confiança” e “Sintomas físicos”, com médias de 10,37 e 14,95 em 2007 e 9,56 e 14,88 nesta investigação. Bellmann et al (2003) também reportam valores ligeiramente inferiores à média nestas duas escalas (10,02 e 14,17, respectivamente).

A diferença entre as médias na subescala “Satisfação organizacional”, que para esta investigação foi de 27,68, é superior à média + DP se comparada com os dados de 2007 (média = 20,23; DP = 4,92), concluindo-se que os sujeitos deste estudo estão mais satisfeitos com a sua organização. Também superiores são as médias para as subescalas “Satisfação com o trabalho”, “Volume de trabalho”, “Relacionamentos”, “Equilíbrio trabalho/família”, “Focus nos problemas” e “Suporte social”, cujas médias podemos ver no Quadro 8 comparadas com os valores de 2007.

Quadro 8: Comparação médias obtidas pela *Resource System Ltd* até 2007 e as médias obtidas nesta investigação

	Média <i>Resource System Ltd</i> , 2007	DP <i>Resource System Ltd</i> , 2007	Média Gonçalves, 2011
Satisfação com o trabalho	23,54	5,54	27,15
Volume de trabalho	17,79	6,3	22,32
Relacionamentos	25,46	7,60	30,95
Equilíbrio trabalho/família	13,92	5,72	18,95
Focus nos Problemas	24,52	4,04	27,54
Suporte Social	10,75	3,01	12,80

Da análise destes valores podemos concluir que, embora a diferença entre as médias obtidas nas duas investigações não seja superior a 1 DP, ela é ainda assim um indicador de que os sujeitos da amostra em estudo sentem:

- mais satisfação com o trabalho em que estão envolvidos, em termos de tarefas e funções;
- mais pressão no que respeita à quantidade ou dificuldade do trabalho com que têm de lidar;
- mais pressão em resultado do relacionamento com as pessoas à sua volta, particularmente no trabalho;
- mais pressão, ou seja, mais dificuldades para “desligar”¹³ da pressão no trabalho quando em casa e vice –versa;
- mais utilização de estratégias focadas no problema (a medida em que planeiam antecipadamente e gerem o seu tempo para lidar com os problemas),
- mais utilização de suporte social (ajuda obtida por discutir problemas ou situações com outras pessoas).

¹³ “switching off” no original

Quanto às diferenças entre homens e mulheres, tal como proposto na hipótese H7, existem diferenças entre os grupos.

Para as variáveis resultantes, os sujeitos do género feminino obtêm médias inferiores às dos sujeitos do género masculino em todas as subescalas que constituem este factor, o que leva a crer que estas se sentem menos satisfeitas quer com o trabalho, quer com a organização, menos envolvidas com a organização, mais inseguras, mais ansiosas, com menor capacidade de reagir, mais preocupadas, mais cansadas e com maior desconforto físico do que os seus colegas do género feminino. Bellman et al (2003) verificam que as mulheres reportam médias inferiores nas subescalas “Estado de espírito” e “Nível de energia”. Williams & Cooper também encontram valores mais baixos para as mulheres nas subescalas “Nível de energia” e “Nível de confiança”.

No que respeita às variáveis moderadoras, verifica-se que a média dos colaboradores do género masculino é superior à das suas congéneres femininas em 6 das 7 subescalas que constituem a categoria, o que indica a percepção de uma maior utilização de Comportamento tipo A, mais impaciência, mais influência, controlo e julgamento pessoal¹⁴, mais utilização de estratégias focadas no problema e menor equilíbrio vida/trabalho. Bellman et al (2003) encontraram no “Equilíbrio vida/trabalho” e “Controlo” médias mais altas para os homens. As mulheres pontuam mais alto no “Suporte social”, como indica a literatura (Bellman et al 2003; Williams & Cooper, 1998; Paschoal & Tamayo, 2004).

Quanto às subescalas que compõem o factor variáveis *stressoras*, as mulheres reportam valores mais altos – e portanto, mais pressão – nas subescalas “Volume de trabalho”, “Relacionamentos”, “Reconhecimento”, “Responsabilidade pessoal” e “Perturbações diárias”, mas são os homens que obtêm uma média mais alta na subescala “Equilíbrio trabalho/família”, o que indica que têm mais dificuldades em manter o trabalho e a vida familiar separados. Para Bellman et al (2003) os homens experienciam mais pressão oriunda dos relacionamentos interpessoais, da necessidade de reconhecimento, clima organizacional, responsabilidade pessoal, papéis de gestão e equilíbrio trabalho/família.

Estas diferenças entre os grupos são estatisticamente significativas nas subescalas “Estado de espírito” (Bellman et al, 2003) e “Nível de confiança”, que, para além das

¹⁴ *Discretion no original*

variáveis resultantes, fazem também parte do factor Saúde Física e Mental, indicando níveis mais altos de segurança e satisfação com o seu estado mental para o grupo dos homens ($t=2,109$ e $t=2,111$), respectivamente, corroborando *Quick et al* (1997), que referem que os homens são mais propensos a manifestar apenas sintomas fisiológicos de *stress*, enquanto as mulheres experienciariam mais os efeitos psicológicos.

No que respeita aos tipos de trabalho, tal como indica a hipótese H2, os resultados sugerem a existência de diferenças entre as categorias, nas subescalas “Nível de energia”, “Volume de trabalho” e “Equilíbrio vida/trabalho”, sendo que a categoria Sênior gerência/profissional revela diferenças para a categoria Manual/hábil, podendo indicar que os primeiros revelam maiores dificuldades nas subescalas referidas. Salgado & Mejia (2008) encontram diferenças entre executivos e empregados no volume de trabalho, relações pessoais, responsabilidade pessoal, papel de gerência, reconhecimento e equilíbrio trabalho/família. Os executivos revelam ainda mais bem-estar físico e um nível de energia “aceitável”. Já Williams & Cooper (1998) encontram diferenças no compromisso organizacional, satisfação com o trabalho, volume de trabalho, clima organizacional, papel de gestão, responsabilidade pessoal, perturbações diárias, influência pessoal, comportamento tipo A, controlo e *focus* no problema, apontando para níveis mais elevados para as equipas de gerência, demonstrando os trabalhadores administrativos maior necessidade de reconhecimento.

Os níveis de correlação obtidos entre as variáveis *stressoras* e a subescala “Equilíbrio trabalho/família” ($r=0,890$; $p<0,000$) indicam que, na presença de níveis elevados de pressão causadora de *stress*, o trabalho interfere com a vida familiar, aumentando as dificuldades em separar o trabalho da vida familiar, o que corrobora a hipótese H3. Mejia & Salgado encontraram uma correlação de 0,67 entre as subescalas “Volume de trabalho” e “Equilíbrio trabalho/família”.

Da mesma forma, existe correlação positiva forte entre as variáveis *stressoras* e a escala de *Coping* ($r=0,748$; $p<0,000$), sugerindo que níveis mais altos de pressão levam a uma maior utilização de mecanismos de *coping*, tal como sugerido na hipótese H6. Estes mecanismos são definidos por Williams & Cooper (1998) como a utilização de estratégias focadas nos problemas e pelo equilíbrio entre a vida pessoal e o trabalho.

A subescala “Suporte social” apresenta valores de correlação muito fracos com o factor variáveis *stressoras* ($r=0,048$; $p<0,761$), o que parece indicar uma ausência de relação entre ambos os factores, contrariamente ao previsto pela hipótese H5. No entanto, correlações muito fracas entre ambos os factores são referidas por Bellman et al (2003) numa revisão da literatura, com valores entre 0,10 e 0,21. Estes autores referem ainda que esta variável pode ter um efeito moderador nas subescalas “Nível de energia”, “Satisfação com o trabalho”, “Segurança organizacional” e “Compromisso organizacional” tanto nos homens como nas mulheres, concluindo que o suporte social não reduz os efeitos de *stress* para todas as variáveis resultantes, e também que terá resultados diferenciados em homens e mulheres.

Quanto à subescala “Equilíbrio Vida/trabalho”, quando correlacionada com o factor variáveis *stressoras* como prevê a hipótese H4, apresenta $r=-0,163$; $p<0,309$, um valor de correlação fraco, mas com a particularidade de ser negativo, o que leva a crer que, existindo uma relação entre ambas as variáveis, esta irá no sentido de diminuir o equilíbrio entre vida pessoal e trabalho quando aumentam os níveis de pressão medidos através das subescalas que constituem as variáveis *stressoras*.

Apesar do tema estar sobejamente tratado na literatura, utilizando este e outros instrumentos, não existem dados recolhidos na Cisco ou dados publicados em estudos efectuados em Portugal utilizando este instrumento, pelo que este é um trabalho pioneiro cujos dados não podem ser “balizados” por investigações prévias. Tendo em conta o conhecimento interno da própria empresa, gostaria de tecer algumas considerações em relação aos resultados obtidos.

A Cisco demonstra, através das suas políticas de comunicação interna, transparência, apoio aos colaboradores em áreas tão diversas como a flexibilidade de horários, o teletrabalho, os sistemas de bónus, o desenvolvimento pessoal e profissional dos colaboradores, só para dar alguns exemplos, que considera os colaboradores como o seu capital mais importante, que o talento dentro da empresa é fomentado, desenvolvido e retido. Os resultados obtidos a nível de “Satisfação Organizacional” comprovam que estes colaboradores estão de facto muito satisfeitos com a organização a que pertencem, com o

trabalho que desempenham e com o suporte social que obtêm, quer de superiores, quer de pares.

No entanto, toda esta flexibilidade acaba também por se reflectir na dificuldade acrescida para “desligar” do trabalho quando em casa e com a própria quantidade de trabalho: a possibilidade de trabalhar a partir de qualquer lugar, enquadrado numa empresa que funciona mundo fora 24 horas por dia, onde está sempre algo a acontecer, faz com que seja difícil deixar o trabalho no escritório, porque este chega através do email ao *Smartphone* ou ao computador, ou porque há uma reunião com alguém noutra parte do mundo fora daquele que é o horário “normal” de trabalho ou apenas porque ficou pendente algum assunto com um colega/cliente noutra qualquer fuso horário.

A nível de diferenças entre homens e mulheres, os resultados indicam maiores dificuldades das mulheres a nível de cansaço, preocupações, desconforto físico e interferência de aborrecimentos diários. Considerando o tecido social da empresa, em que tanto homens como mulheres desempenham o mesmo tipo de funções, estes resultados podem reflectir condicionantes sociais mais do que da própria empresa, uma vez que ainda são as mulheres quem assegura um maior volume de trabalho e responsabilidades em casa, com consequências nos seus níveis de *stress*, pois temos de entender o *stress* como uma manifestação transversal aos vários cenários que o indivíduo ocupa e não circunscrito apenas a um deles, ainda que a aí tenha sido medido.

As diferenças encontradas entre os diferentes tipos de trabalho apontam para uma maior dificuldade dos cargos de gerência com o volume de trabalho que lhes é atribuído, em simultâneo com menores níveis de energia e maior dificuldade em equilibrar o trabalho com a vida pessoal. Numa investigação futura seria interessante relacionar duas outras variáveis com os resultados acima: o número de horas extraordinárias realizadas por estes colaboradores e o seu género. A primeira porque se esperaria que os colaboradores com mais dificuldades em gerir o volume de trabalho, incluindo os que pertencem a esta categoria profissional, realizariam mais horas extraordinárias e isso poderia influenciar ainda a sua capacidade de conciliar eficazmente a sua vida pessoal. A segunda devido ao baixo número de sujeitos que se incluiu nesta categoria (4 sujeitos), em que a predominância de um dos géneros certamente influenciaria os resultados finais.

Limitações ao estudo

A utilização deste tipo de instrumentos pressupõe algumas limitações (Steiler, 2004). No estudo efectuado podemos identificar alguns tipos de enviesamento, como a selecção não probabilística dos sujeitos, que pode não ser representativa da população em estudo, e as características individuais dos próprios.

Ainda sobre o questionário, a forma como este foi disponibilização implicava que, cada vez que o *link* fosse acedido, o sistema considerava que um questionário havia sido preenchido, o que fez com que o número total de questionários fosse mais elevado do que o número das respostas às questões, havendo questionários ou questões que ficaram em branco. De referir também que algumas variáveis sócio-demográficas eram de resposta facultativa, pelo que a maioria dos sujeitos não respondeu a essas questões, tornando impossível uma caracterização da amostra exacta ao nível da idade e habilitações académicas, entre outras. Teria sido interessante analisar os níveis pelo título de função, o que possibilitaria identificar áreas de actuação dentro da empresa onde os níveis de *stress* fossem mais elevados.

A dimensão da amostra ($n = 42$) pode estar relacionado com os resultados obtidos, nomeadamente com o facto das diferenças encontradas entre géneros e grupos com diferentes tipos de trabalho não serem, na sua maioria, estatisticamente significativas.

As características da empresa, que conta com um elevado número de colaboradores de diferentes nacionalidades e com diferentes línguas maternas faz com que certamente haja questionários respondidos em inglês por sujeitos não-nativos, o que pode ter dificultado a compreensão de algumas questões, cuja formulação seja mais orientada culturalmente. Da mesma forma, o facto de o questionário ter sido respondido em línguas diferentes para a mesma investigação levanta também a possibilidade de um *bias* linguístico e cultural. Ainda sobre a língua em que o questionário foi disponibilizado, a versão em língua portuguesa estava formulada em português não europeu, o que pode também ter causado algum enviesamento na interpretação.

Importa ainda salientar que, embora o artigo original (Williams & Cooper, 1998) aponte a existência de quatro factores, a maioria dos estudos utiliza as subescalas individualmente e correlaciona-as entre si (Bellman et al, 2003; Salgado & Mejia, 2008), não

sendo possível comparar os resultados das correlações obtidos neste estudo com outros, uma vez que se optou por usar o factor variáveis *stressoras* como um todo.

Implicações futuras

A replicação do estudo com uma amostra maior poderá resultar em resultados mais significativos, que permitam com um maior grau de certeza extrapolar conclusões.

Tendo-se procedido com este estudo à medição e identificação de fontes de *stress*, seria pertinente, como passo futuro, estruturar e implementar uma intervenção dentro da empresa orientada para as áreas identificadas como problemáticas: relacionamento interpessoal, equilíbrio trabalho/família e volume de trabalho. Segundo Teo & Waters (2002), embora as práticas de Recursos Humanos não contribuam para reduzir fontes de *stress* dentro do local de trabalho, como o volume de trabalho e a responsabilidade, encontraram uma relação entre as práticas de Recursos Humanos e a diminuição dos níveis de tensão interpessoal, utilizando políticas de conciliação entre trabalho e vida pessoal e familiar, formação e intervenções para redução do *stress*.

A nível das diferenças de género e entre tipos de função, mais investigação será necessária para identificar em concreto a origem das diferenças reportadas, de forma a poder ser construída uma matriz de intervenção direccionada para a diminuição desses focos geradores de *stress*.

Conclusão

No geral, os colaboradores da *Cisco* estão muito satisfeitos com a forma como a organização está estruturada e sobre o seu funcionamento. No entanto, experienciam *stress* oriundo do seu volume de trabalho, do relacionamento interpessoal e das dificuldades em separar o trabalho da vida familiar, sendo que os colaboradores do sexo masculino apresentam níveis mais elevados de segurança e satisfação do que as suas colegas e os profissionais mais séniores revelam maiores dificuldades a nível do seu volume de trabalho, na quantidade de energia e vitalidade antes de se sentir cansado e esgotado e na medida em são capazes de separar trabalho de vida pessoal.

Verifica-se que existe uma relação forte entre *stress* e dificuldades em separar o trabalho da família e que, quanto maiores os níveis de *stress* experienciados, maior a utilização de mecanismos de *coping*.

Bibliografia

Baruch, Biener & Barnett, (1987). *Gender and stress*. Michigan: Free Press.

Bellman, S.; Forster, N.; Still, L.; & Cooper, C. (2003). Gender differences in the use of social support as a moderator of occupational stress. *Stress and health*, 19. pp. 45-58.

Acedido a 22, abril, 2011 em

<http://content.epnet.com/pdf10/pdf/2003/O9N/01Feb03/12064027.pdf?T=P&P=AN&K=12064027&EbscoContent=dGJyMMvl7ESeprc4y9f3OLCmr0mep7VSs6i4SrWWxWXS&ContentCustomer=dGJyMOzprkiuqLdIuePfgeyx%2BEu3q64A&D=a9h> .

Bryman, A., & Cramer, D. (1990). *Análise de dados em Ciências Sociais: Introdução às técnicas utilizando o SPSS*. Oeiras: Celta Editora.

Byron, Kristin. (2003). A meta-analytic review of work–family conflict and its antecedents. *Journal of Vocational Behavior*, Volume 67, Issue 2, pp. 169-198

acedido em 10 maio 2011 em <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879105000187>.

Cisco Corporate overview. Acedido a 26, julho, 2011 em [http://newsroom.cisco.com/documents/10157/1204766/Public Corporate Overview FY11 Q3.pdf](http://newsroom.cisco.com/documents/10157/1204766/Public+Corporate+Overview+FY11+Q3.pdf) .

Civil Aviation Authorities. 2002. *Aviation maintenance Human factors* (JAA JAR145).

Acedido em 16, junho, 2010 em

<http://www.deepslovely.com/HFE%20resources/CAA%20HFE%20Maintenance.pdf>

Cox, T. (1992). *Stress*. 10 Ed. Londres: Macmillan

Edwards, J.; & Rothbard, N. (1999). Work and Family Stress and Well-Being: An Examination of Person–Environment Fit in the Work and Family Domains. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* Vol. 77, No. 2, February, pp. 85–129, 1999 Article ID obhd.1998.2813, available online at <http://www.idealibrary.com>

Fiedler, E.; Rocco, P.; Schoeder, D.: & Nguyen, K. (2000). *The Relationship between Aviators home-Based Stress to work Stress and Self-Perceived Performance*. Oklahoma City, Oklahoma. Civil Aeromedical Institute. Federal Aviation Administration. Acedido em 16, junho, 2010 em http://www.hf.faa.gov/docs/508/docs/cami/00_32.pdf

Figuerola, N.; Schufer, M.; Muiños, R.; Marro, E.; & Coria, E. (2001) Um Instrumento para a Avaliação de Estressores Psicossociais no Contexto de Emprego. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, 2001, 14(3), pp. 653-659. acedido em 14, junho, 2010 em <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/188/18814321.pdf>

FSF Editorial Staff. (2006)Accumulated Stress Presents Range of Health Risks. *Human Factors & Aviation Medicine*, Vol. 53 No. 1. Flight Safety Foundation. Acedido em 15, junho, 2010 em <http://pilotlab.net/library/fsf/accumulated-stress.pdf>

Gomes, A.; Cruz, J.; & Cabanelas, S. (2009). Estresse Ocupacional em Profissionais de Saúde: Um Estudo com Enfermeiros Portugueses. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, Jul-Set 2009, Vol. 25 n. 3, pp. 307-318. Acedido em 12, junho, 2010 em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/9921/1/4-SO-Enfermeiros-Psicologia-Teoria%20e%20Pesquisa.pdf>

Greenglass, E. R. Work stress, coping, and social support: Implications for women's occupational well-being in Nelson, Debra L. (Ed); Burke, Ronald J. (Ed), (2002). *Gender, work stress, and health* (pp. 85-96). Washington, DC, US: American Psychological Association, xii, 260 pp.

Greenhaus, J. H.; & Beutell, N. J. (1985). Sources of Conflict between Work and Family Roles. *The Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 1 (Jan., 1985), pp. 76-8, acedido em 10 maio, 2011 em <http://www.scribd.com/doc/40390837/Greenhaus-and-Beutell-1985>

Human. 2011 (28).abril. Just Media

InternationalTransportWorkers' Federation. 2009. *Stressed and Fatigued on theGround and in the Sky: Changes from 2000 – 2007 in civil aviation workers' conditions of work A*

global study of 116 countries in Africa, Asia/Pacific, Middle East, North America, Latin/South America, and Europe in the post – 9/11 era. Acedido em 12, junho, 2010 em <http://www.itfglobal.org/files/extranet/-1/20011/FatigueReportAviationENG.pdf>

Jenkins, M.; Repetti, R.; & Crouter, A. (2000). Work and Family in the 1990s. *Journal of Marriage and Family*, Volume 62, Issue 4, pages 981–998, November 2000, acedido em 10 março, 2011 em <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1741-3737.2000.00981.x/full>

Jones, F.; & Bright, J.. (2001). *Stress: Myth, theory and research*. Harlow. Uk: Prentice Hall.

Keita, G.P.; & Hurrell, J.J. Jr. Eds (1994). *Job stress in a changing workforce: Investigating gender, diversity, and family issues*. Washington, DC: American Psychological Association. <http://www.apa.org/books>

Kirkcaldy, B.; Siefen, G.; & Furnham, A. (2003). Gender, anxiety-depressivity and self-image among adolescents. *European Psychiatry*, Volume 18, Issue 2, March 2003, Pages 50-58 <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0924933803000105>

Lazarus, R. & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. New York: Springer.

Lazarus, R.; & Folkman, S. (1987). Transactional Theory and research on emotions and coping. *European Journal of Personality*. Vol.1. pp. 141-169. Acedido a 22, abril, 2011 em <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=505b43fe-82b4-48d9-a34e-d65afcc74786%40sessionmgr4&vid=2&hid=17> .

Lazarus, R. (1993). From Psychological Stress to the emotions: a History of changing Outlooks. *Annual Review of Psychology*, 44. pp 1-21. Acedido a 22, abril, 2011 em <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=f64a7d40-9cb3-4e1b-9100-730b62a5204e%40sessionmgr13&vid=2&hid=17> .

Laux, L.; & Weber, H. (1987). Person Centred coping research. *European Journal of Personality*. Vol.1. pp. 193-214. Acedido a 22, abril, 2011 em

<http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=f2a09931-7cb0-4b0e-801f-701744cf6228%40sessionmgr14&vid=2&hid=17>.

Leite, E.; & Uva, A.S. *Stress Relacionada com o trabalho*. Soc. Portuguesa de Medicina do Trabalho. Acedido a 12, junho, 2010 em http://www.ensp.unl.pt/ensp/corpo-docente/websites_docentes/sousa_uva/stress_relacionado_com_o_trabalho_st-6.pdf

Lipp, M.; & Tanganelli, M. S. (2002). *Stress e Qualidade de Vida em Magistrados da Justiça do Trabalho: Diferenças entre Homens e Mulheres. Psicologia: Reflexão e Crítica*, 2002, 15(3), pp. 537-548. Acedido em 12, junho, 2010 em http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-79722002000300008&lng=en&nrm=iso

Martins, D. (2005). *Estresse ocupacional e qualidade de vida em trabalhadores de manutenção de aeronaves de uma instituição militar brasileira*. Dissertação de Mestrado. Universidade Católica Dom Bosco. Campo Grande/MS. Acedido em 16, novembro, 2009 em www.bibliotecauniversia.net

Mauno, S.; Kinnunen, U.; & Ruokolainen, M. (2006). Exploring work and organization-based resources as moderators between work-family conflict, well being and job attitudes. *Work and stress*. 20 (3). pp. 210-233. Acedido 22, abril, 2011 em <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=513d17c0-a86c-4cee-9130-d855c92064ba%40sessionmgr15&vid=2&hid=17> .

Melo, B.; Gomes, A.; & Cruz, F. (1997). Stress Ocupacional em Profissionais da Saúde e do Ensino. *Psicologia: Teoria, Investigação e prática*. P.53-71 Volume 2 nº 1 . Acedido em 16, junho, 2010 em <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/5350/1/Melo,Gomes&Cruz-SO-Revista-UM.pdf>

Nelson, D.L.; & Quick, J.C. (1985). Professional women: Are distress and disease inevitable? *Academy of Management Review*, 10, 206–218.

Paschoal, T.; & Tamayo, A. (2004). Validação da Escala de Estresse no Trabalho. *Estudos de Psicologia* 2004, 9(1), 45-52. Acedido em 14, junho, 2010 em <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/261/26190106.pdf>

Paschoal, T.; & Tamayo, A. (2005). Impacto dos Valores Laborais e da Interferência Família – Trabalho no Estresse Ocupacional. *Psicologia: Teoria e Pesquisa* Mai-Ago 2005, Vol. 21 n. 2, pp. 173-180. acedido a 14, junho, 2010 em <http://www.scielo.br/pdf/ptp/v21n2/a07v21n2.pdf>

Quick, J. C.I; Quick, J. D.; Nelson, D. L.; & Hurrell, J. J. Jr. (1997). *Preventive stress management in organizations*. American Psychological Association, Washington, DC, US, <http://www.apa.org/books>

Rosnet, E. (1999). *L'adaptation psychologique au stress dans les situations extremes*. Acedido a 1 março, 2011 em [http://www.labopsycho.u-bordeaux2.fr/psysante/Equipe/sante/docs/\(30\)%20HDR%20E.Rosnet.pdf](http://www.labopsycho.u-bordeaux2.fr/psysante/Equipe/sante/docs/(30)%20HDR%20E.Rosnet.pdf)

Salgado, P.; & Mejia, R.(2008). Estrés en ejecutivos de medias y grandes empresas mexicanas: un enfoque de Desarrollo humano organizacional. *Estudios Gerenciales*, 24 (108). Pp. 15-35. Acedido a 22, abril, 2011 em <http://content.epnet.com/pdf9/pdf/2008/133L/01Jul08/36000468.pdf?T=P&P=AN&K=36000468&EbscoContent=dGJyMMvl7ESeprc4y9f3OLCmr0mep7VSs6i4SrWWxWXS&ContentCustomer=dGJyMOzprkiuqLdIuePfgeyx%2BEu3q64A&D=bth> .

Steiler, D. (2004) *Translation and validation of the occupational stress indicator for use in France*. Tese apresentada para obtenção de grau Doctor in Business Administration. The University of Newcastle-upon-Tyne Business School. Acedido em 16, junho, 2010 em <http://libraryds.grenoble-em.com/fr/Publications/Theses%20DBA/Dominique%20Steiler.pdf>

Suls, J. David, J.; & Harvey, J. (1996). Personality and Coping: three generations of Research. *Journal of Personality*, 64 (4)., pp. 711-735. Acedido em <http://web.ebscohost.com/ehost/detail?sid=33367056-8420-4267-826a-17f7ae53bb63%40sessionmgr10&vid=1&hid=17&bdata=JnNpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZSZY29wZT1zaXRl#db=pbh&AN=9706272185> a 22 de Abril de 2011.

Thompson, B. M.; Kirk-Brown A. K.; & Brown, D. F. (2005). *Work based support, emotional exhaustion, and spillover of work stress to the family environment: A study of policewomen*. Acedido a 13, abril, 2011 em <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smi.1056/pdf>

Turato, E. (2003). *Tratado da metodologia da pesquisa clínico-qualitativa: construção teórico-epistemológica, discussão comparada e aplicação nas áreas da saúde e humanas*. Petrópolis: Vozes

Vieira, C. (1995). *Provas de Aptidão Pedagógica e Capacidade Científica* apresentadas à faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra. Não publicada.

Williams, S.; & Cooper, C. (1998). Measuring Occupational Stress: Development of the Pressure Management Indicator. *Journal of Occupational Health Psychology* . Vol. 3, No. 4, acedido em 17 junho, 2010 em <http://www.energisingwork.co.uk/research/johp.pdf>

wwwin.cisco.com